

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RAPPORT DE STAGE :

Au-delà de la technologie : la gouvernance de l'information comme capacité organisationnelle dans le contexte de Santé Québec Outaouais. Analyse du modèle ECO²

Superviseur de stage : Daniel J. Caron

Promoteur interne: Francois Sauvé

Dans le cadre du projet en organisation

ENP7950

En vue d'obtention de la maîtrise en administration publique, profil gestionnaire

Rédigé par

PASCAL BOUDREAU

GATINEAU

Juillet 2026

Table des matières

Résumé	6
Introduction	8
1. Contexte organisationnel	10
1.1 Mission, vision et mandats de l'organisation:.....	10
2. Problématique et mandat du travail.....	12
2.1 Problématique: la gestion de l'information dans un contexte normatif dense et fragmenté de transformation organisationnelle.....	12
2.2 Objectifs, résultats attendus du travail et question de recherche	14
La question de recherche principale du présent travail est donc la suivante :	15
3. CADRE CONCEPTUEL.....	16
3.1 La gouvernance de l'information	16
3.1.1 Définition et portée	16
3.1.2 Intégration à la gouvernance organisationnelle.....	17
3.1.3 Principes structurants.....	17
3.1.4 Responsabilités et leadership.....	18
3.2 Modèles secondaires mobilisés	18
3.2.1 Théorie comportementale de la firme Cyert - March	18
3.2.2 Logique de décision publique : Galbraith et Burton, Obel et Håkansson	19
3.2.3 Approche de transformation vers le numérique (Caron et al., 2021).....	19
3.3 Synthèse du cadre conceptuel.....	20
4. Approche méthodologique.....	21
4.1 Méthodologie	21
4.1.1 Posture méthodologique et type de démarche	21
4.1.2 Design de recherche	21
4.1.3 Sources de données.....	21
4.2 Cadre d'analyse	22
4.3 Méthode d'analyse des données	23
4.4 Considérations éthiques.....	23
4.5 Limites de la méthodologie	24

4.6 Contribution attendue de la méthodologie.....	24
5. Constatations.....	25
5.1. Le contexte normatif : état des lieux	25
5.1.1 Le contexte législatif encadrant la gestion de l'information	25
5.1.2 Le contexte normatif externe encadrant Santé Québec Outaouais	27
5.1.3 Le cadre normatif interne structurant Santé Québec Outaouais	29
5.2 Le contexte normatif et les principaux risques organisationnels pour Santé Québec Outaouais	31
5.2.1 Risque de fragmentation normative et de perte de cohérence	31
5.2.2 Risque d'écart entre conformité attendue et conformité réelle.....	32
5.2.3 Risque accru en matière de sécurité et de confidentialité de l'information	33
5.2.4 Risque de surcharge normative et de fatigue organisationnelle	33
5.2.5 Risque de cloisonnement entre sphères administrative et clinique	34
5.2.6 Risque de fragilisation de la reddition de comptes et de la mémoire organisationnelle	35
5.3 Contributions du modèle ECO ² à la gouvernance informationnelle et à la gestion de l'information.....	35
5.3.1 Contribution d'ECO ² à la réduction de la fragmentation normative	36
5.3.2 Contribution d'ECO ² à la réduction des écarts de conformité.....	37
5.3.3 Contribution d'ECO ² à la sécurité et à la confidentialité de l'information	38
5.3.4 Contribution d'ECO ² à la réduction de la surcharge normative et de la fatigue organisationnelle	39
5.3.5 Contribution d'ECO ² à l'intégration des sphères administrative et clinique	40
5.3.6 Contribution d'ECO ² à la préservation de la mémoire organisationnelle	41
5.3.7 Contributions à l'alignement des exigences légales, normatives et organisationnelles...	43
5.3.7.1 Cohérence documentaire.....	45
5.3.7.2 Traçabilité.....	47
5.3.7.3 Reddition de comptes	48
5.3.7.4 Sécurité de l'information	49
5.3.7.5 Réduction de la fragmentation.....	51

Conclusion	52
6. Discussion	54
6.1 ECO ² comme révélateur organisationnel	55
6.2 Les limites du modèle ECO ²	56
6.3 Mise en œuvre d'ECO ² : conditions de succès et points de vigilance	58
6.3.1 Conditions de succès	58
6.3.2 Points de vigilance	59
Conclusion finale	60
Annexe 1 Description sommaire du modèle analysé.....	63
Les principes fondateurs du modèle ECO ²	63
Les composantes structurelles : une architecture à trois niveaux.....	63
Niveau 1, Les données maîtres organisationnelles (les cinq piliers)	63
Niveau 2, Les données de gestion documentaire	64
Niveau 3, Les données d'intérêts	65
Les mécanismes opérationnels du modèle ECO ²	65
Les mécanismes de certification.....	65
Les cinq environnements ECO ²	66
Le mécanisme d'amélioration continue.....	66
Annexe 2 Analyse détailler de la concordance entre le Model ECO ² et les attentes	67
Cohérence documentaire	68
Appréciation de l'alignement	68
Les exigences applicables	69
Les réponses du modèle ECO ²	69
Appréciation de l'alignement	70
Reddition de comptes	70
Les exigences applicables	70
Les réponses du modèle ECO ²	71
Appréciation de l'alignement	71
Sécurité de l'information	71

Les exigences applicables	71
Les réponses du modèle ECO ²	72
Réduction de la fragmentation des pratiques	73
Les exigences applicables	73
Les réponses du modèle ECO ²	73
Appréciation de l'alignement	74
Annexe 3 Analyse détailler des apports, limites et zones de vigilances du model ECO ²	75
Dimension humaine	75
Apports potentiels	75
Limites	75
Zones de vigilance	76
Dimension informationnelle	76
Apports potentiels	76
Limites	77
Zones de vigilance	78
Dimension technologique	78
Apports potentiels	78
Limites	79
Zones de vigilance	79
Références	80

Tableau

Tableau 1 Appréciation globale de l'alignement du modèle ECO ² avec les exigences applicables à Santé Québec Outaouais, selon les cinq dimensions analysées	44
--	----

Figure

Figure 1 Contexte législatif du Santé Québec Outaouais	26
Figure 2 Architecture normative du Santé Québec Outaouais	30
Figure 3 Schématisation des environnements du model ECO ²	43

Résumé

Le présent travail s'inscrit dans un contexte de complexité normative, organisationnelle et informationnelle croissante au sein du réseau public québécois de la santé et des services sociaux. Dans un environnement marqué par la multiplication des exigences légales, réglementaires et organisationnelles, la gouvernance de l'information constitue un enjeu stratégique pour les organisations publiques, notamment en matière de cohérence des pratiques, de traçabilité, de reddition de comptes et de soutien à la prise de décision.

L'objectif du travail consiste à évaluer dans quelle mesure le modèle ECO² peut constituer une option pertinente de gestion de l'information afin de soutenir la gouvernance de l'information à Santé Québec Outaouais. Adoptant une approche qualitative de type étude de cas organisationnelle, l'analyse repose sur l'examen du cadre normatif applicable, l'étude des mécanismes proposés par le modèle et l'interprétation des dynamiques organisationnelles observées dans le contexte étudié.

Les résultats mettent en évidence un environnement normatif dense et structuré, mais également plusieurs risques organisationnels liés à la fragmentation des pratiques, à l'écart entre conformité attendue et conformité observée, à la surcharge normative, au cloisonnement des secteurs d'activité et à la fragilisation de la mémoire organisationnelle. L'analyse révèle que les mécanismes de gestion de l'information proposés par ECO², notamment la certification documentaire, les métadonnées de gouvernance, les relations documentaires et la structuration des environnements informationnels, présentent un niveau d'alignement élevé avec les principales exigences légales, normatives et organisationnelles applicables à Santé Québec Outaouais.

Toutefois, les résultats démontrent également que la présence de mécanismes structurés de gestion de l'information ne garantit pas à elle seule l'atteinte des objectifs poursuivis en matière de gouvernance de l'information. Les principaux enjeux observés concernent davantage la capacité de l'organisation à soutenir ces mécanismes dans le temps, à assurer leur appropriation par les acteurs concernés, à maintenir la qualité des pratiques de gestion et à favoriser une compréhension commune des responsabilités informationnelles.

Ainsi, le principal apport du présent travail réside moins dans l'évaluation d'un modèle particulier que dans la mise en évidence d'un constat plus général : la gouvernance de l'information constitue avant tout une capacité organisationnelle. Dans cette perspective, ECO² apparaît non seulement comme un ensemble de mécanismes de gestion de l'information susceptibles de contribuer à la réduction de plusieurs risques organisationnels, mais également comme un révélateur du niveau de maturité informationnelle et de gouvernance nécessaire à leur mise en œuvre durable au sein d'une organisation publique complexe.

Mots-clés : gouvernance de l'information, gestion de l'information, gouvernance publique, transformation numérique, conformité, traçabilité, mémoire organisationnelle, Santé Québec Outaouais, ECO².

Introduction

Le réseau public de la santé et des services sociaux du Québec évolue dans un environnement caractérisé par une complexité organisationnelle et normative élevée. Les établissements, comme Santé Québec Outaouais, doivent composer avec une multiplicité de missions, une diversité d'acteurs et un cadre légal dense encadrant l'ensemble de leurs activités. Dans ce contexte, l'information occupe une place centrale : elle constitue à la fois un levier de gouvernance, un support à la prise de décision, une preuve juridique et un élément essentiel à la qualité et à la sécurité des services offerts à la population.

Malgré l'existence de cadres normatifs robustes encadrant la gestion de l'information, les organisations publiques de santé sont confrontées à des enjeux persistants liés à la cohérence des pratiques, à la circulation de l'information et à la capacité de démontrer la traçabilité de leurs décisions. Ces enjeux s'inscrivent dans une problématique plus large de gouvernance informationnelle, marquée par un écart potentiel entre les exigences normatives formelles et leur intégration effective dans les pratiques organisationnelles quotidiennes. Dans un environnement multisite et multidisciplinaire comme celui du Santé Québec Outaouais, cette situation expose l'organisation à des risques de fragmentation, de duplication et de perte de cohérence, tant sur le plan administratif que clinique.

Dans ce contexte, le modèle ECO² (Écosystème Connaissance organisationnelle Officiel) est envisagé comme une option potentielle pour structurer et renforcer la gestion de l'information et appuyer la gouvernance informationnelle. Ce modèle propose une approche intégrée visant à concilier gouvernance, cohérence organisationnelle et valorisation stratégique de l'information, notamment à travers des mécanismes de centralisation, de certification et de structuration documentaire. Toutefois, bien que ce modèle ait démontré un potentiel dans certains contextes, son adoption au Santé Québec Outaouais soulève des questions quant à sa pertinence, sa faisabilité et son arrimage avec les exigences légales et organisationnelles en vigueur.

Le présent travail s'inscrit dans une démarche d'analyse organisationnelle et de gestion publique visant à éclairer cette question. Il a pour objectif d'évaluer dans quelle mesure le modèle ECO² constitue une option pertinente et adaptée pour soutenir l'atteinte d'une gouvernance informationnelle au Santé Québec Outaouais, au regard de son contexte normatif, organisationnel et opérationnel. Cette évaluation repose sur une analyse critique du modèle en relation avec les exigences applicables, les risques organisationnels identifiés et les pratiques observées.

Afin de répondre à cet objectif, le rapport est structuré en plusieurs sections. Une première partie présente le contexte organisationnel et la problématique associée à la gestion de l'information. Une seconde section expose le cadre conceptuel mobilisé, centré sur la

gouvernance de l'information et enrichi par des modèles complémentaires. La méthodologie retenue est ensuite décrite, avant de procéder à l'analyse et aux constatations, de la concordance du modèle ECO² et de ses apports, limites et conditions de mise en œuvre.

Dans l'ensemble, ce travail vise à offrir une lecture structurée et critique du modèle ECO² dans une perspective d'aide à la décision, en mettant en lumière non seulement son potentiel en tant que dispositif de gouvernance informationnelle, mais également les conditions organisationnelles nécessaires à son implantation cohérente et durable au sein d'un établissement public de santé intégré.

1. Contexte organisationnel

1.1 Mission, vision et mandats de l'organisation:

Cadre structurant du contexte organisationnel de Santé Québec Outaouais.

Santé Québec Outaouais s'inscrit dans le cadre institutionnel du réseau public québécois de la santé et des services sociaux, lequel est fortement structuré par des fondements légaux, organisationnels et administratifs. La compréhension de son contexte organisationnel repose notamment sur une distinction claire entre sa mission, sa vision et les mandats qui lui sont confiés, ces trois notions occupant des niveaux distincts mais complémentaires de l'action publique.

La mission de Santé Québec Outaouais constitue le socle permanent de son existence et de sa légitimité institutionnelle. Elle découle directement de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, qui définit les responsabilités fondamentales des centres intégrés. À ce titre, Santé Québec Outaouais a pour mission de « *maintenir, d'améliorer et de restaurer la santé et le bien-être de la population de l'Outaouais en rendant accessibles un ensemble de services de santé et de services sociaux, intégrés et de qualité, contribuant ainsi au développement social et économique de la région* » (Santé Québec Outaouais, 2022). La mission est de nature constitutive : elle est stable dans le temps, indépendante des équipes de direction en place et sert de référence ultime pour l'imputabilité, la priorisation des actions et l'allocation des ressources. Elle définit ce que l'organisation doit accomplir de manière durable et pour qui elle agit.

La vision, pour sa part, relève du registre stratégique. Elle exprime une projection vers l'avenir et traduit les aspirations de l'organisation quant à la manière dont elle entend accomplir sa mission dans un contexte en évolution.

Vision de Santé Québec Outaouais:

Des soins de santé et des services sociaux accessibles et efficaces, qui s'adaptent aux besoins de la population de l'Outaouais. Pour ce faire :

- Nous sommes engagés envers la qualité et la sécurité de nos services, dans le respect de l'unicité des usagers et la recherche constante d'innovation, ce qui nous amène à nous dépasser;
- Nous faisons face aux défis stimulants qui nous attendent, en nous appuyant sur le talent et la passion de nos employés et de nos partenaires, qui croient qu'il y a toujours une meilleure façon de faire les choses et ce, dans une pratique collaborative;

Nous nous inscrivons dans la prise de choix écoresponsables dans nos modes de consommation et de production à tous les niveaux au sein de l'organisation, et ce, tant au niveau social, environnemental et économique. (Santé Québec Outaouais, 2022)

Contrairement à la mission, la vision n'est pas prescrite par la loi; elle est portée par la direction de l'établissement. Elle permet donc d'orienter les transformations organisationnelles, notamment en matière d'intégration des services, de performance, de qualité, d'innovation et de transformation numérique. Dans un réseau caractérisé par la complexité, la multisectorialité et des exigences accrues de reddition de comptes, la vision joue un rôle de mobilisation à la recherche de cohérence, en donnant un sens commun aux projets structurants et aux changements organisationnels.

Les différents mandats correspondent au niveau opérationnel et administratif de l'action publique. Il s'agit d'une responsabilité formellement confiée à l'organisation, à une direction ou à une unité, dans un cadre défini et pour répondre à des attentes précises. Les mandats peuvent être permanents ou temporaires, globaux ou spécifiques, et ils sont directement évaluables. À Santé Québec Outaouais, les mandats constituent le principal mécanisme par lequel la mission et la vision se traduisent en actions concrètes. À titre d'exemple, en matière informationnelle, le déploiement du modèle de gouvernance informationnelle ECO² s'inscrit dans un mandat organisationnel visant à structurer, gouverner et diffuser l'information officielle de manière cohérente, conforme et efficiente, en appui à la mission de l'établissement et aux orientations stratégiques liées à la gouvernance et à la transformation numérique.

Ainsi, la mission définit le pourquoi fondamental de Santé Québec Outaouais, la vision oriente le « où et le comment » souhaité, tandis que les mandats précisent le « quoi faire et le comment agir ». Cette articulation constitue un cadre analytique essentiel pour comprendre le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit l'évaluation du modèle ECO² et, plus largement, les dynamiques de gouvernance au sein de Santé Québec Outaouais.

Enfin, un point crucial du contexte organisationnel est l'existence d'un environnement normatif particulièrement dense, où les cadres législatifs, normatifs et opérationnels structurent étroitement les pratiques organisationnelles. Les lois constitutives du système de santé québécois, notamment la LSSSS et la Loi R-22.1, encadrent non seulement la mission de l'établissement, mais également la gouvernance, la protection et l'exploitation des renseignements de santé et de services sociaux. À ces exigences s'ajoutent des lois transversales sur l'accès à l'information, les archives et les technologies de l'information, qui consacrent la valeur juridique et stratégique de la documentation, y compris sous forme numérique. Ce cadre légal est complété par des normes gouvernementales, sectorielles et

internationales, ainsi que par un ensemble structuré de normes opérationnelles internes traduisant ces obligations dans les pratiques quotidiennes. Dans ce contexte, la gouvernance informationnelle constitue un levier central non seulement de conformité et de responsabilité publique mais de fonctionnement et de performance, justifiant l'analyse du modèle ECO² comme dispositif structurant du fonctionnement interne.

2. Problématique et mandat du travail

2.1 Problématique: la gestion de l'information dans un contexte normatif dense et fragmenté de transformation organisationnelle

Santé Québec Outaouais évolue dans un environnement organisationnel caractérisé par une complexité structurelle élevée, découlant à la fois de l'intégration de multiples missions sociosanitaires, de la diversité des clientèles desservies, de la dispersion géographique de ses installations et des multiples réformes qui se sont succédé pour tenter de mieux structurer le réseau afin de répondre aux besoins changeants et croissants de la population. À cette complexité s'ajoute un cadre normatif particulièrement dense, composé de lois, de normes externes gouvernementales et ministérielles, ainsi que d'un corpus interne étoffé de règlements, politiques, directives et procédures. C'est dans ce contexte que la gouvernance et la gestion de l'information constituent un enjeu central, transversal et stratégique pour l'organisation.

Sur le plan formel, Santé Québec Outaouais dispose d'un ensemble complet de normes internes encadrant la production, la gestion, la diffusion, la conservation et la protection de l'information. Ces normes traduisent fidèlement les exigences législatives et normatives externes auxquelles l'établissement est assujéti, notamment en matière de gouvernance, de sécurité de l'information, de confidentialité, de reddition de comptes et de valeur juridique des documents. Toutefois, la présence de normes nombreuses et structurées ne garantit pas, en soi, leur intégration cohérente et uniforme dans les pratiques organisationnelles quotidiennes intra et inter établissements.

La problématique centrale réside ainsi dans le décalage potentiel entre la conformité normative attendue et la conformité opérationnelle réelle. La multiplication des cadres de référence, des exigences et des responsabilités informationnelles expose l'organisation à un risque de fragmentation des pratiques, tant entre les directions qu'entre les sphères administrative et clinique. Cette fragmentation peut se traduire par des interprétations

divergentes des règles, une circulation inégale de l'information officielle, une difficulté à identifier les versions valides des documents normatifs, ainsi qu'une dilution des responsabilités en matière de gestion et de protection de l'information. Au final, c'est l'utilisateur qui risque d'en faire les frais du côté clinique et l'efficacité du système de santé du côté administratif.

En effet, dans un contexte où l'information constitue à la fois un actif stratégique, une preuve juridique et un levier de gouvernance, ces écarts peuvent entraîner des conséquences significatives. Ils fragilisent la capacité de l'organisation à démontrer la traçabilité de ses décisions, à soutenir efficacement la reddition de comptes, à assurer la continuité organisationnelle et à répondre aux exigences accrues de transparence et de performance imposées au réseau public de la santé. Les risques ne sont pas uniquement juridiques ou réglementaires; ils sont également cliniques, organisationnels, humains et informationnels, touchant la cohérence des pratiques, l'appropriation des normes et la confiance des acteurs internes envers l'information disponible.

Par ailleurs, la gestion de l'information de Santé Québec Outaouais est confrontée à une tension structurelle entre standardisation et autonomie organisationnelle. Les normes externes et internes visent à harmoniser les pratiques et à assurer une cohérence institutionnelle à l'échelle de l'établissement, voire du réseau. Toutefois, la réalité opérationnelle des directions, des services et des équipes demeure marquée par des besoins spécifiques, des cultures professionnelles distinctes et des pratiques historiquement développées de manière autonome. Cette tension complique l'implantation de pratiques informationnelles homogènes et accentue le risque de silos informationnels persistants.

Enfin, la dimension humaine et comportementale de la gestion de l'information constitue un facteur déterminant de la problématique. La gouvernance informationnelle repose non seulement sur des règles et des structures, mais également sur la compréhension, l'adhésion et les pratiques des gestionnaires et du personnel. Dans un environnement normatif perçu comme complexe et lourd, le risque de surcharge normative et de fatigue organisationnelle peut nuire à l'appropriation des exigences, entraînant des contournements informels, une banalisation des règles ou une application partielle des cadres en place.

Ainsi, malgré un cadre normatif robuste et se voulant cohérent, Santé Québec Outaouais fait face à un enjeu de gouvernance de l'information: comment assurer une gouvernance de l'information structurante et incluant toutes les dimensions dont la technologie, la gestion de l'information, les exigences juridiques, les besoins cliniques et administratifs afin de demeurer conforme aux exigences légales et normatives, intégrée aux pratiques

organisationnelles, soutenant pour la prise de décision et adaptée à la complexité de l'organisation? C'est à l'examen de cet écart entre les exigences normatives et les pratiques effectives de gouvernance de l'information que s'attache le présent travail. L'effort et l'ancrage du travail sera principalement centré sur la composante « gestion de l'information » de la gouvernance informationnelle organisationnelle.

2.2 Objectifs, résultats attendus du travail et question de recherche

Comme décrit précédemment, le présent travail s'inscrit dans un contexte organisationnel caractérisé par une forte complexité structurelle et normative, propre aux établissements publics intégrés du réseau québécois de la santé et des services sociaux. Santé Québec Outaouais évolue à l'intersection de multiples missions, de cadres législatifs contraignants, de normes externes exigeantes et d'un corpus interne dense de règlements, politiques, directives et procédures. Dans cet environnement, la gouvernance de l'information constitue un enjeu transversal majeur, à la fois stratégique, organisationnel et opérationnel.

Bien que Santé Québec Outaouais dispose de plusieurs cadres normatifs encadrant la gestion de l'information, la problématique exposée met en évidence des risques liés à la fragmentation des pratiques, à l'écart entre conformité attendue et conformité réelle, ainsi qu'aux tensions entre standardisation organisationnelle et réalités locales. Dans ce contexte, l'organisation s'interroge sur la pertinence de se doter d'un modèle structurant de gestion de l'information en utilisant les technologies d'information et de communication de pointe capables de soutenir une gouvernance informationnelle cohérente, conforme et adaptée à la complexité de son environnement.

Le modèle ECO², développé et expérimenté dans d'autres contextes organisationnels du réseau de la santé, est envisagé comme une option potentielle pour répondre à ces enjeux. Toutefois, Santé Québec Outaouais ne l'a pas encore adopté formellement. Dès lors, il apparaît nécessaire de procéder à une évaluation préalable et structurée de ce modèle, afin d'éclairer la prise de décision organisationnelle quant à son éventuelle adoption.

Dans cette perspective, le présent travail adopte une posture d'analyse critique et évaluative, propre à la gestion publique, visant à soutenir Santé Québec Outaouais dans sa réflexion stratégique, sans présumer de l'issue de la décision.

L'objectif général du travail est d'évaluer le modèle ECO² comme option de gestion de l'information dans une optique de gouvernance informationnelle organisationnelle pour Santé Québec Outaouais, en analysant dans quelle mesure ce modèle est susceptible de

répondre aux exigences légales, normatives et organisationnelles de l'établissement, ainsi qu'aux enjeux liés à la cohérence des pratiques, à l'usage de technologies d'information et de communication, à la conformité et à la reddition de comptes, dans un contexte organisationnel complexe.

Cet objectif s'inscrit dans une logique d'aide à la décision et de gouvernance publique. Il vise à fournir à l'organisation une analyse structurée, documentée et critique permettant d'apprécier la pertinence, les apports potentiels et les limites du modèle ECO² avant toute décision d'adoption.

Les résultats attendus ne prennent pas la forme de recommandations opérationnelles immédiates, mais plutôt d'éléments de compréhension, de structuration et d'aide à la décision, conformément à une démarche de gestion publique et d'évaluation organisationnelle.

La question de recherche principale du présent travail est donc la suivante :

Dans quelle mesure le modèle ECO² constitue-t-il une option de gestion de l'information pertinente et adaptée pour soutenir l'atteinte d'une gouvernance informationnelle de Santé Québec Outaouais, au regard de son contexte normatif, organisationnel et opérationnel ?

Cette question positionne explicitement le travail dans une logique d'évaluation en amont, visant à apprécier la pertinence, la cohérence et la capacité du modèle à répondre aux enjeux identifiés, sans présumer de son adoption ni de son efficacité réelle en contexte d'implantation.

Afin de structurer l'analyse et de répondre à cette question principale, le travail s'articule autour des sous-questions suivantes :

1. Quels sont les enjeux et les risques organisationnels associés à la gestion de l'information dans une optique de gouvernance informationnelle à Santé Québec Outaouais ? Quels sont les principes, mécanismes et composantes du modèle ECO² qui soutienne la gestion de l'information ?
2. Dans quelle mesure les principes et mécanismes du modèle ECO² sont-ils alignés avec les exigences légales, normatives et organisationnelles applicables à Santé Québec Outaouais ? Notamment en ce qui concerne la cohérence documentaire, la traçabilité, la reddition de comptes, la sécurité de l'information et la réduction de la fragmentation des pratiques

3. Quels apports potentiels et quelles limites peuvent être anticipés relativement à une éventuelle adoption du modèle ECO² à Santé Québec Outaouais? Identifier les forces, les limites et les zones de vigilance associées à une éventuelle adoption du modèle ECO² dans le contexte spécifique de Santé Québec Outaouais, en tenant compte des dimensions organisationnelles, humaines et informationnelles et technologiques
4. Quelles conditions organisationnelles et de gouvernance apparaissent nécessaires pour soutenir une adoption éclairée et cohérente du modèle ECO² dans un établissement public de santé intégré ?

3. CADRE CONCEPTUEL

Cette section présente le cadre conceptuel mobilisé pour analyser le modèle ECO² dans une perspective de gestion publique. Le cadre retenu repose sur un modèle principal, la gouvernance de l'information, complété par trois modèles secondaires permettant d'éclairer les comportements organisationnels, les dynamiques décisionnelles et l'usage réel des outils. L'ensemble vise à soutenir une analyse structurée, critique et contextualisée, cohérente avec la problématique, la question de recherche et les résultats attendus.

3.1 La gouvernance de l'information

3.1.1 Définition et portée

La gouvernance de l'information constitue le modèle conceptuel central de ce travail. Elle est appréhendée conformément à la norme ISO 24143, qui définit la gouvernance de l'information comme un cadre stratégique et pluridisciplinaire visant à assurer une gestion globale, cohérente et maîtrisée des actifs informationnels d'une organisation.

Dans cette perspective, l'information est considérée comme une ressource organisationnelle de valeur, essentielle à la réalisation de la mission, à la prise de décision, à la conformité réglementaire et à la reddition de comptes. La gouvernance de l'information dépasse ainsi les approches strictement documentaires ou technologiques pour s'inscrire dans une logique de pilotage organisationnel.

3.1.2 Intégration à la gouvernance organisationnelle

La norme ISO 24143 précise que la gouvernance de l'information ne constitue pas une gouvernance parallèle ou spécialisée. Elle doit être intégrée au système global de gouvernance de l'organisation, soit au système par lequel celle-ci est dirigée, contrôlée et rend compte de ses actions.

À ce titre, la gouvernance de l'information :

- S'aligne sur les objectifs stratégiques et opérationnels ;
- S'intègre aux cadres existants de gestion (finances, risques, qualité, sécurité, performance) ;
- Contribue aux mécanismes de reddition de comptes et de suivi organisationnel.

Ce principe d'intégration est particulièrement pertinent dans le contexte du réseau de la santé québécois, caractérisé par une forte densité normative, des exigences élevées de conformité et une structure décisionnelle complexe net

3.1.3 Principes structurants

Selon ISO 24143, une gouvernance de l'information efficace repose notamment sur les principes suivants :

- Approche inclusive et exhaustive : l'ensemble des actifs informationnels, quels que soient leur support, leur format ou leur statut, est couvert.
- Cohérence organisationnelle : les politiques, règles, processus et pratiques doivent être harmonisés afin d'éviter les silos informationnels.
- Gestion sur l'ensemble du cycle de vie : l'information est gouvernée depuis sa création jusqu'à son sort final.
- Approche fondée sur les risques : la gouvernance vise à maîtriser les risques juridiques, organisationnels, réputationnels et opérationnels liés à l'information.
- Contribution à la performance : l'information pertinente doit être accessible aux bonnes personnes, au bon moment, dans un format approprié.

Ce qui est fondamental ici est que la gouvernance informationnelle transcende l'information pour inclure tout ce qui la touche soit son support, son cadre juridique ou les besoins opérationnels qui commandent sa création.

Ces principes constituent la grille normative de référence utilisée pour analyser le modèle ECO².

3.1.4 Responsabilités et leadership

La gouvernance de l'information requiert une implication explicite de la haute direction. ISO 24143 souligne la nécessité de désigner un responsable de la gouvernance de l'information relevant du plus haut niveau décisionnel, chargé notamment de :

- Définir la structure de gouvernance ;
- Coordonner les politiques, processus et rôles ;
- Assurer l'allocation des ressources ;
- Suivre et rendre compte de l'état de la gouvernance informationnelle.

Ce principe est central pour l'analyse, puisqu'il permet d'évaluer la capacité d'ECO² à s'inscrire dans une gouvernance organisationnelle formalisée et soutenue par le leadership.

3.2 Modèles secondaires mobilisés

Les modèles présentés ci-dessous sont mobilisés à titre complémentaire. Ils ne se substituent pas à la gouvernance de l'information, mais permettent d'enrichir l'analyse en tenant compte des réalités organisationnelles et décisionnelles observées sur le terrain.

3.2.1 Théorie comportementale de la firme Cyert - March

La théorie comportementale de la firme est utilisée pour interpréter les comportements organisationnels en matière de gestion de l'information. Cette approche met en évidence la rationalité limitée des acteurs, l'importance des routines, des compromis et des ajustements progressifs dans les décisions organisationnelles.

Dans le contexte étudié, cette théorie permet notamment de comprendre :

- La persistance de pratiques informationnelles hétérogènes ;
- L'écart entre les cadres normatifs formels et les usages réels ;
- La difficulté à uniformiser les pratiques malgré des règles communes.

Enfin, cette théorie offre un justificatif fort de la raison pour laquelle une gouvernance informationnelle est requise pour le bon fonctionnement de l'organisation. Entre autres, les

auteurs nous rappellent que « (...)What makes the routing rules important is their linkages with filtering at the various communication relay points and the fact that there are dead ends in the routes; information is condensed and summarized as it goes through the organisation and some information never reaches some points (...) » (Cyert & March, 1963, p. 130). En bref l'information a un rôle utilitaire et elle doit se retrouver là où ce rôle est nécessaire.

Appliquée à ECO², cette approche permet d'analyser le modèle comme un mécanisme de réduction de la complexité, visant à diminuer les coûts cognitifs liés à la recherche, à l'interprétation et à l'utilisation de l'information.

3.2.2 Logique de décision publique : Galbraith et Burton, Obel et Håkonsson

La logique de décision publique est mobilisée ici à partir de deux références complémentaires. D'une part, Galbraith (1974) met en évidence le rôle du traitement de l'information dans la conception organisationnelle. D'autre part, Burton et al. (2015) proposent une démarche structurée d'analyse du design organisationnel, utile pour situer les choix de gouvernance dans une perspective de cohérence entre structure, processus et besoins informationnels. Ensemble, ces apports permettent de situer l'analyse dans une perspective propre au secteur public. Contrairement aux décisions privées, la décision publique :

- Est collective et encadrée ;
- S'inscrit dans des processus formalisés ;
- Doit être justifiable, traçable et imputable.

Cette logique met en lumière l'importance de la qualité, de la fiabilité et de la traçabilité de l'information utilisée dans les processus décisionnels. Elle permet de positionner ECO² comme un dispositif de soutien à la décision publique, contribuant à la cohérence des documents d'encadrement, à la sécurisation de l'information et à la reddition de comptes. Cette logique vient appuyer et guider la production d'information qui entrera dans les canaux dont parlent Cyert et March.

Elle justifie également la posture méthodologique adoptée, centrée sur une évaluation en amont, sans démarche d'implantation ou de généralisation.

3.2.3 Approche de transformation vers le numérique (Caron et al., 2021)

- La gouvernance informationnelle

- L'habilitation des acteurs
- L'accessibilité de l'information au moyen de flux définis
- L'usage attendu de l'information
- L'accessibilité de l'information via des flux définis,
- L'usage attendu de l'information.

Ces finalités recherchées permettent de saisir la valeur stratégique, tactique et opérationnelle du modèle ECO². De plus, elles offrent la possibilité de dépasser les analyses spécifiques selon les contextes professionnels particuliers, et contribuent à une compréhension des incidences potentielles, non seulement hiérarchiques mais aussi transversales, démontrant ainsi la pertinence du modèle pour l'ensemble de l'organisation.

3.3 Synthèse du cadre conceptuel

Le cadre conceptuel retenu structure l'analyse du modèle ECO² autour d'un modèle central, la gouvernance de l'information (ISO, 2022), et de modèles complémentaires permettant d'éclairer les dynamiques organisationnelles et décisionnelles. La gouvernance de l'information sert de référentiel normatif et stratégique : elle permet d'apprécier la cohérence du modèle ECO² au regard des exigences de conformité, d'imputabilité, de gestion des risques et de performance informationnelle, en tenant compte de l'ensemble du cycle de vie des actifs informationnels et d'apprécier ECO² comme un dispositif de gouvernance (et non uniquement comme un outil), au regard des principes de cohérence, de cycle de vie, de responsabilité et de gestion des risques informationnels ;

- Cet ensemble permet : d'interpréter les écarts possibles entre cadres normatifs et pratiques réelles, ainsi que les contraintes d'action propres à une organisation publique multisite, à travers les dimensions comportementales, décisionnelles et numériques ;
- De soutenir une aide à la décision éclairée quant à la pertinence et aux conditions de faisabilité d'une éventuelle adoption (ou mutualisation) d'ECO², à Santé Québec Outaouais et, le cas échéant, à une échelle plus large.

4. Approche méthodologique

4.1 Méthodologie

4.1.1 Posture méthodologique et type de démarche

Le présent travail s'inscrit dans une démarche qualitative d'analyse organisationnelle, adoptant une posture d'évaluation préalable à la décision en gestion publique. Cette approche vise à éclairer une décision stratégique potentielle, soit l'adoption éventuelle du modèle ECO², sans présumer de son implantation ni de ses effets réels en contexte d'usage.

La méthodologie repose sur une logique évaluative non expérimentale, centrée sur l'analyse des cadres normatifs, des pratiques organisationnelles et des mécanismes de gouvernance de l'information. Elle s'inscrit dans une perspective de gouvernance publique, où l'information est considérée comme un actif stratégique, un levier de conformité et un support à la reddition de comptes, plutôt que comme un simple objet technique.

Cette posture est cohérente avec les standards méthodologiques de l'ENAP, qui privilégient des travaux appliqués, analytiques et orientés vers l'aide à la décision des gestionnaires publics.

4.1.2 Design de recherche

Le design de recherche retenu est celui d'une étude de cas organisationnelle unique, portant sur Santé Québec Outaouais. Ce choix est justifié par :

- La complexité structurelle et normative de l'organisation ;
- Le caractère transversal de la gestion de l'information ;
- Le fait que la décision à éclairer est spécifique au contexte de Santé Québec Outaouais.

L'étude de cas permet une analyse approfondie et contextualisée, tout en reconnaissant que les résultats visent avant tout une portée analytique et transférable, plutôt qu'une généralisation statistique.

4.1.3 Sources de données

La collecte de données repose sur une triangulation de sources, afin d'assurer la rigueur analytique et la crédibilité des résultats.

4.1.3.1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire constitue la source principale de données. Elle porte notamment sur :

- Les lois applicables au réseau de la santé et à la gestion de l'information ;
- Les normes et cadres externes gouvernementaux et ministériels ;
- Les normes internes de Santé Québec Outaouais (règlements, politiques, directives, procédures) ;
- La documentation descriptive et conceptuelle relative au modèle ECO² ;
- Les cadres de référence reconnus en gouvernance de l'information (ex. ISO 15489, ISO 24143).

Cette analyse vise à :

- Structurer le cadre normatif de référence ;
- Identifier les exigences explicites et implicites en matière de gouvernance informationnelle ;
- Situer le modèle ECO² par rapport à ces exigences.

4.1.3.2 Données issues du contexte de stage

Le travail s'appuie également sur des données issues du contexte de stage, notamment :

- L'observation des pratiques organisationnelles liées à la gestion de l'information ;
- La compréhension des processus formels et informels ;
- Les interactions professionnelles avec des acteurs clés (cadres, conseillers, responsables de l'information).

Ces données ne sont pas traitées comme des données d'enquête formelle, mais comme des éléments de contextualisation analytique, permettant d'enrichir l'interprétation des cadres normatifs et des mécanismes organisationnels.

4.2 Cadre d'analyse

L'analyse repose sur un cadre d'évaluation structuré, inspiré des approches en gouvernance publique et en gouvernance de l'information. Le modèle ECO² est analysé selon cinq dimensions principales :

1. Alignement normatif et réglementaire : Capacité du modèle à répondre aux exigences légales, normatives externes et internes.
2. Gouvernance et imputabilité : Clarté des rôles, responsabilités, mécanismes de décision et de reddition de comptes.
3. Cohérence et intégration organisationnelle : Capacité à réduire la fragmentation des pratiques et à soutenir le rôle transversal de l'information.
4. Gestion des risques informationnels : Apports potentiels en matière de traçabilité, sécurité, confidentialité et continuité organisationnelle.
5. Faisabilité organisationnelle : Compatibilité avec la complexité de Santé Québec Outaouais, les cultures professionnelles et les capacités organisationnelles existantes.

Ce cadre permet une analyse critique, sans réduire l'évaluation à des critères purement techniques.

4.3 Méthode d'analyse des données

Les données sont analysées selon une approche qualitative thématique, structurée autour des dimensions du cadre d'analyse. Les documents et informations recueillis sont examinés afin de :

- Identifier les convergences et les écarts entre exigences normatives et mécanismes proposés ;
- Dégager les forces, limites et zones de vigilance ;
- Mettre en relation le modèle ECO² avec les enjeux organisationnels identifiés dans la problématique.

L'analyse s'appuie sur une logique explicative et interprétative, plutôt que sur la validation d'une hypothèse.

4.4 Considérations éthiques

Le travail respecte les principes éthiques applicables aux travaux de stage en gestion publique :

- Aucune donnée sensible ou nominative n'est collectée ou diffusée ;
- Les observations sont traitées de manière globale et non individualisée ;

- Le travail adopte une posture neutre et analytique, sans jugement sur les personnes ou les unités.

4.5 Limites de la méthodologie

Certaines limites doivent être reconnues :

- L'absence d'implantation effective du modèle ECO² limite l'analyse à une évaluation préalable, sans mesure d'impact réel ;
- L'étude de cas unique ne permet pas une généralisation empirique ;
- La dépendance à l'analyse documentaire peut sous-représenter certaines dynamiques informelles.

Ces limites sont toutefois cohérentes avec l'objectif du travail, qui vise à éclairer une décision stratégique, et non à évaluer une implantation achevée.

4.6 Contribution attendue de la méthodologie

Cette méthodologie permet de produire une analyse rigoureuse, contextualisée et utile pour :

- Soutenir la réflexion stratégique de Santé Québec Outaouais;
- Éclairer la décision quant à l'adoption éventuelle d'ECO²;
- Contribuer à la réflexion plus large sur la gouvernance de l'information dans le réseau public de la santé.

5. Constatations

Dans cette section, nous présentons les principales constatations issues de l'analyse. Nous abordons d'abord le contexte normatif et ses caractéristiques, puis les risques organisationnels associés à la gestion de l'information, ainsi que le rôle structurant du modèle ECO². Nous examinons ensuite la concordance entre ce modèle et les exigences applicables, afin d'en apprécier la portée et les limites. Dans l'ensemble, les constats révèlent un alignement structurel élevé du modèle ECO² avec les exigences de Santé Québec Outaouais, tout en mettant en lumière l'importance des conditions organisationnelles nécessaires à une mise en œuvre effective.

5.1. Le contexte normatif : état des lieux

- Constat général: Dans l'ensemble, les constats mettent en évidence un environnement normatif dense, structuré et fortement contraignant, qui confère à la gestion de l'information un rôle central dans la gouvernance organisationnelle.

5.1.1 Le contexte législatif encadrant la gestion de l'information

Santé Québec Outaouais évolue dans un environnement législatif dense et structurant, caractéristique du secteur public québécois de la santé et des services sociaux. Ce cadre normatif ne se limite pas à définir les missions et responsabilités de l'établissement ; il encadre également ses modes de gouvernance, ses obligations de reddition de comptes, ainsi que la gestion, la conservation et la diffusion de l'information produite dans l'exercice de ses fonctions. L'analyse du contexte législatif de Santé Québec Outaouais met en lumière le rôle central de la documentation comme instrument de gouvernance, de conformité et de responsabilité publique tant du point de vue clinique qu'administratif. Voir figure 1

Figure 1 Contexte législatif du Santé Québec Outaouais

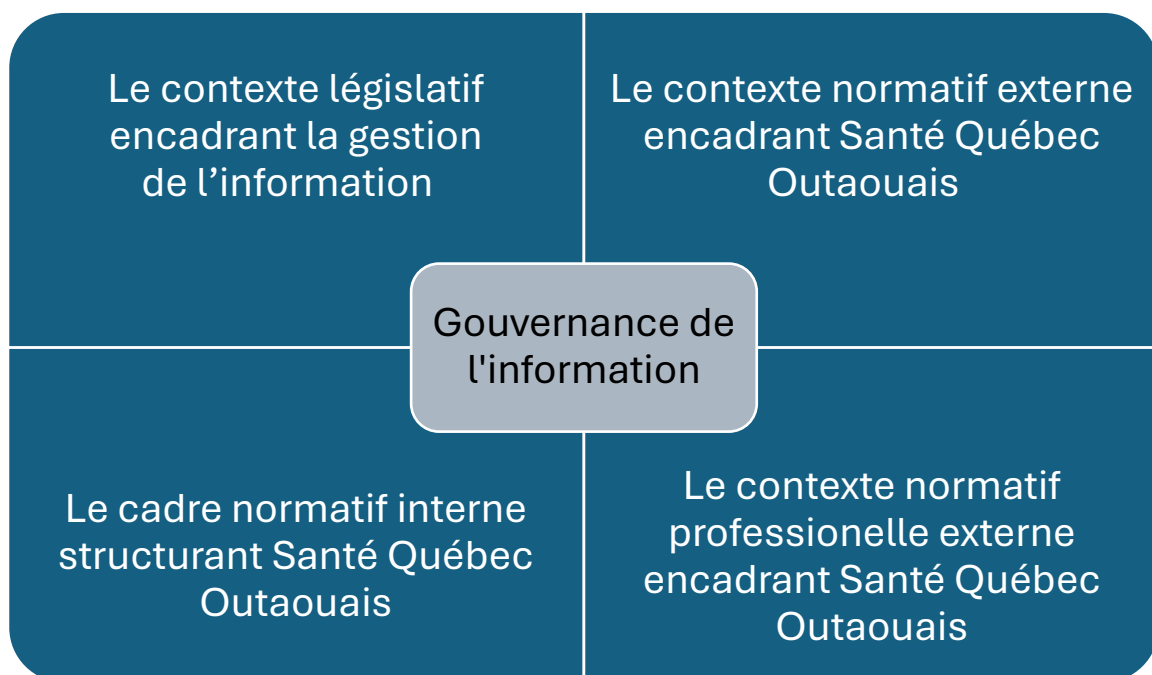


Figure 1 Contexte législatif du Santé Québec Outaouais

La Loi R-22.1 instaure un cadre rigoureux pour la gestion, la protection et la circulation des renseignements de santé et de services sociaux au sein des organismes comme Santé Québec Outaouais. Son objectif principal est d'assurer la confidentialité des données tout en facilitant leur utilisation optimale et leur communication en temps opportun, afin d'améliorer la qualité des services offerts à la population. Pour Santé Québec Outaouais, cela signifie une obligation de mettre en place des politiques de gouvernance des renseignements, des mécanismes de journalisation des accès, et des mesures de sécurité adaptées à la sensibilité des données. La loi impose également une transparence accrue et une imputabilité des intervenants, tout en permettant aux usagers de contrôler l'accès à leurs renseignements et de demander leur rectification. Elle encadre strictement la collecte, la conservation, l'utilisation et la communication des données, notamment dans le cadre de mandats, de contrats ou de recherches. Enfin, elle prévoit des sanctions en cas de non-respect et des recours pour les personnes concernées. Pour Santé Québec Outaouais, cette loi représente un changement majeur vers une gestion responsable, sécurisée et centrée sur les droits des usagers.

À cette loi constitutive s'ajoute la Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux, qui introduit un cadre moderne axé sur l'imputabilité, la transparence et la reddition de comptes. Cette loi renforce les exigences relatives à la traçabilité des décisions, à la cohérence organisationnelle et à la responsabilité des gestionnaires. Elle implique, pour

Santé Québec Outaouais, une structuration documentaire permettant de soutenir les mécanismes de gouvernance et d'assurer une reddition de comptes crédible, tant à l'interne qu'à l'externe.

Par ailleurs, plusieurs lois transversales applicables à l'ensemble des organismes publics influencent directement les pratiques de Santé Québec Outaouais, **voir figure 2**. La Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels impose un équilibre délicat entre la transparence administrative et la protection de l'information confidentielle. Cette tension structurelle se traduit par des exigences accrues en matière de classification, de contrôle des accès et de diffusion encadrée des documents. De même, la Loi sur les archives reconnaît Santé Québec Outaouais comme producteur d'archives publiques et lui impose des obligations strictes en matière de conservation, d'élimination et d'authenticité des documents, conférant à ceux-ci une valeur juridique et institutionnelle durable.

La transformation numérique du réseau est quant à elle encadrée par la Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information, qui établit les conditions de validité légale des documents numériques. Cette loi consacre le passage d'une logique papier à une logique de preuve numérique gouvernée, fondée sur l'intégrité, la fiabilité et la traçabilité des documents. Enfin, des lois sectorielles telles que la Loi sur la santé publique, la Loi sur la protection de la jeunesse, ainsi que le Code des professions, accentuent les exigences de confidentialité, de sécurisation et de normalisation documentaire, particulièrement auprès des clientèles vulnérables et dans l'exercice des actes professionnels.

5.1.2 Le contexte normatif externe encadrant Santé Québec Outaouais

Au-delà de son encadrement législatif, Santé Québec Outaouais est soumis ou a à sa disposition un ensemble de normes, cadres et directives externes qui orientent et contraignent ses pratiques organisationnelles, notamment en matière de gouvernance de l'information, de sécurité, de transformation numérique et de gestion documentaire. Ces normes, bien que de nature variée, gouvernementale, ministérielle, ou internationale, au niveau stratégique, tactique ou opérationnel constituent un cadre normatif complémentaire au droit formel, exerçant une influence déterminante sur les modes de gestion et sur les dispositifs organisationnels mis en place par l'établissement. Pour bien fonctionner et produire les effets attendus, il est nécessaire qu'elles soient construites de manière cohérente.

Plusieurs de ces normes découlent directement des exigences gouvernementales transversales applicables à l'ensemble des organismes publics québécois. La Directive

gouvernementale sur la sécurité de l'information ainsi que le Cadre gouvernemental de gouvernance de la sécurité de l'information, émis par le Secrétariat du Conseil du trésor, imposent des obligations claires en matière de protection, de disponibilité, d'intégrité et de confidentialité de l'information (Secrétariat du Conseil du trésor, 2021, 2014). Ces cadres formalisent une responsabilité organisationnelle explicite en matière de gestion des risques informationnels et exigent la désignation de rôles, la traçabilité des actions et la structuration des mécanismes de contrôle. Dans ce contexte, la gestion documentaire ne relève plus d'une logique strictement technique; elle devient un levier opérationnel essentiel de mise en conformité et un pivot de la gouvernance informationnelle.

À ces exigences transversales s'ajoutent des cadres spécifiques au réseau de la santé et des services sociaux. La Politique provinciale sur la sécurité de l'information (MSSSPOL02) et le Cadre de gestion de la sécurité de l'information (MSSSCDG01) renforcent les attentes à l'égard des établissements de santé, en raison de la sensibilité des renseignements cliniques et des risques associés à leur divulgation ou à leur altération. Ces cadres contribuent à faire de la gestion documentaire une exigence indirectement liée à la qualité et à la sécurité des soins, en imposant des pratiques de normalisation, de contrôle des contenus diffusés et de traçabilité des versions documentaires.

Le Cadre normatif de gestion des ressources informationnelles du gouvernement du Québec introduit par ailleurs une reconnaissance explicite de l'information comme ressource stratégique publique. Il encadre le « cycle de vie » de l'information, l'imputabilité des acteurs et la gouvernance des actifs informationnels. Cette perspective est renforcée par la Stratégie de transformation numérique gouvernementale, qui, bien qu'orientée de manière stratégique plutôt que prescriptive, exerce une influence structurante sur les attentes en matière de numérisation, d'interopérabilité, de choix technologiques, d'accessibilité et de cohérence des contenus informationnels au sein des organismes publics (Gouvernement du Québec, 2019).

Le cadre normatif externe de Santé Québec Outaouais est complété par deux autres sources de normes. D'une part, il y a les référentiels internationaux et des bonnes pratiques reconnues, notamment la norme ISO 15489 en gestion des documents d'activité et la norme ISO 24143 sur la gouvernance de l'information. Bien que volontaires, ces normes fournissent des cadres conceptuels de haut niveau qui reconnaissent l'information comme un actif stratégique devant être gouverné sur l'ensemble de son cycle de vie, selon une approche fondée sur les risques, la conformité et la qualité (International Organization for Standardization, 2016, 2022). Elles offrent ainsi un prisme analytique pertinent pour évaluer des dispositifs organisationnels comme ECO², non pas comme de simples outils

technologiques, mais comme des composantes partielles d'un système plus large de gouvernance et de gouvernance de l'information.

D'autre part, il y a les normes professionnelles. Bien que cela ne s'adresse pas directement aux organismes publics, la présence de professionnels reconnus et encadrés par un ordre professionnel, conformément au Code des professions du Québec, implique que chacun est individuellement soumis à des codes de déontologie spécifiques à sa profession. Cette interprétation spécialisée des exigences propres à chaque acteur peut complexifier l'intégration du professionnel dans une trajectoire de service où les exigences déontologiques doivent coexister avec l'ensemble des autres normes. Caron et al. (2021), dans leur rapport de recherche sur la modélisation et la cartographie des trajectoires de partage des données, attirent notre attention sur les risques de confrontation entre l'interprétation des normes organisationnelles et professionnelles. Pour réduire cette confrontation, ils recommandent d'orienter toute interprétation en fonction des besoins réels du citoyen, lesquels doivent prévaloir sur toute autre attente, qu'elle soit professionnelle ou organisationnelle.

5.1.3 Le cadre normatif interne structurant Santé Québec Outaouais

Pour opérationnaliser ses obligations normatives externes, Santé Québec Outaouais s'appuie sur un ensemble cohérent de normes internes visant à traduire, au niveau organisationnel, les exigences législatives et normatives externes auxquelles il est assujéti. Ces normes internes, règlements, politiques, directives, procédures et référentiels, constituent l'ossature opérationnelle de la gouvernance de l'établissement. Elles encadrent non seulement les pratiques cliniques et administratives, mais également la production, la gestion, la diffusion et la conservation de l'information, conférant à la gestion documentaire un rôle structurant dans l'action organisationnelle.

Figure 2. Architecture normative de Santé Québec Outaouais.

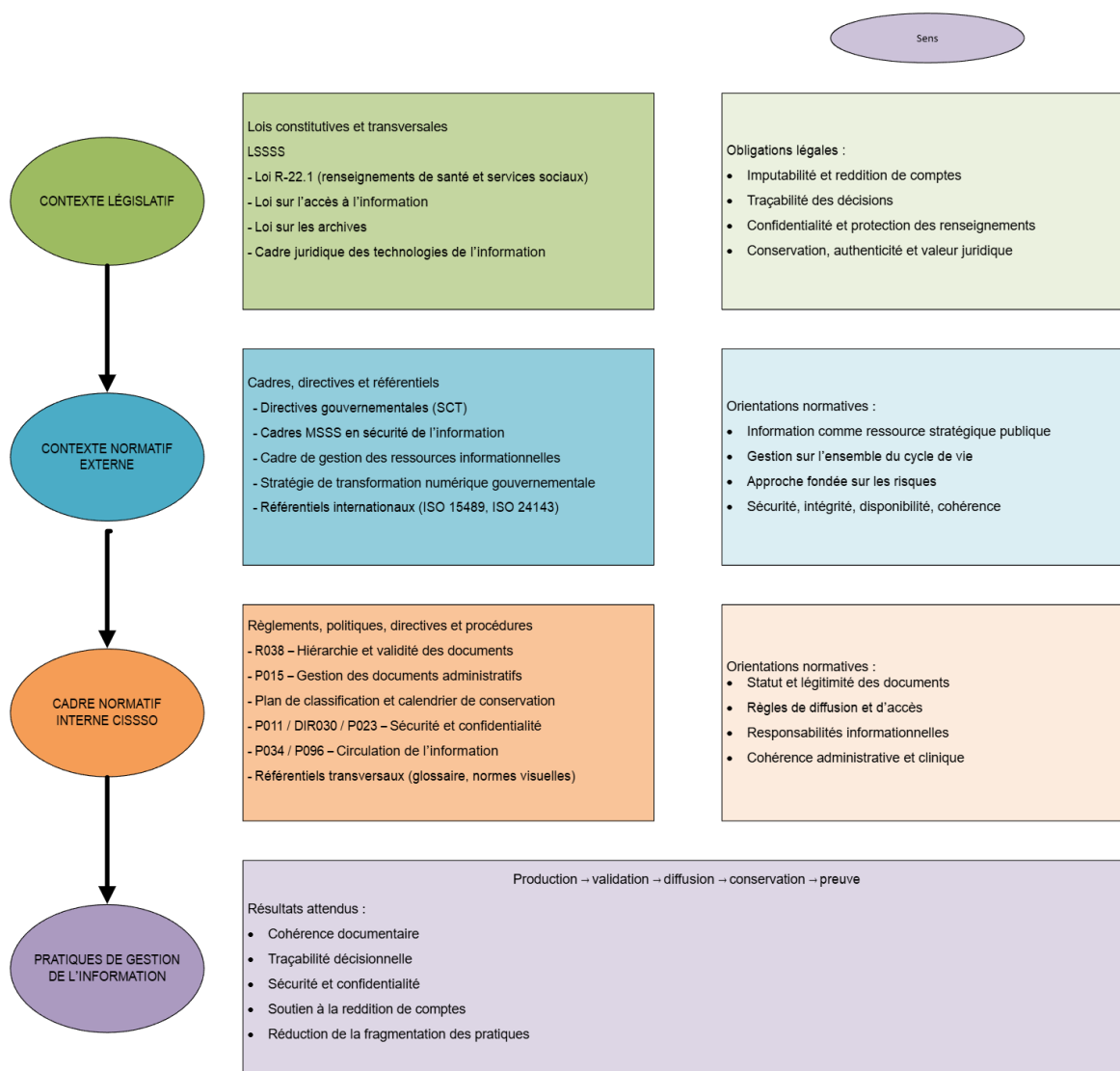


Figure 2 Architecture normative du Santé Québec Outaouais

Les sections 5.1.1 à 5.1.3 ont permis de décrire un environnement normatif structuré et stratifié dans lequel évolue Santé Québec Outaouais. Le cadre législatif impose des obligations formelles en matière de gouvernance, de traçabilité, de sécurité et de conservation de l'information. Ces exigences sont précisées et opérationnalisées par un ensemble de normes externes gouvernementales, ministérielles et internationales, puis traduites au niveau organisationnel par un corpus interne de règlements, politiques et directives. La **figure 2** propose une modélisation synthétique de cette architecture

normative, mettant en évidence le passage des prescriptions formelles vers les pratiques concrètes de gestion de l'information.

Dans ce contexte, on comprend que la gouvernance informationnelle à Santé Québec Outaouais, telle que définie précédemment, ne peut-être qu'une fonction périphérique, mais doit être un levier stratégique structurant au cœur de la conformité légale, de la gouvernance organisationnelle et de la performance publique

5.2 Le contexte normatif et les principaux risques organisationnels pour Santé Québec Outaouais

- Constat général: Dans l'ensemble, les constats mettent en évidence que, malgré un cadre normatif structurant, sa complexité génère des risques systémiques qui fragilisent la cohérence des pratiques, la reddition de comptes et la performance organisationnelle.

L'examen transversal du cadre législatif, des normes externes et des normes internes applicables à Santé Québec Outaouais met en évidence un environnement normatif dense, structurant mais assez laborieux. Si ce cadre vise à assurer la conformité, la qualité des soins, la sécurité de l'information et la reddition de comptes, il génère également un ensemble de risques organisationnels systémiques lorsque les exigences normatives ne sont pas pleinement intégrées, comprises ou opérationnalisées de manière cohérente. De plus, la multiplicité d'éléments dans ce cadre fait en sorte qu'il peut devenir difficile de s'assurer qu'il y a une compréhension commune de ces divers éléments et de leur poids relatif dans l'opérationnalisation des activités.

5.2.1 Risque de fragmentation normative et de perte de cohérence

La superposition de normes légales, gouvernementales, ministérielles et internes crée un risque important de fragmentation normative. Cette dynamique peut être appréhendée comme un enjeu d'interopérabilité normative, entendu comme la capacité des différents corpus de règles à s'articuler sans contradictions, à mobiliser des catégories et des vocabulaires compatibles, et à être traduits en prescriptions opérationnelles convergentes. Dans une perspective inspirée de March, la cohérence ne résulte pas uniquement de l'empilement de textes formellement valides : elle se construit dans l'organisation par des routines, des dispositifs de standardisation et des mécanismes d'interprétation partagée, qui réduisent l'ambiguïté et stabilisent l'action collective. Chaque niveau introduit ses

propres exigences, vocabulaires, responsabilités et mécanismes de contrôle. En l'absence d'une lecture intégrée, les acteurs organisationnels peuvent percevoir ces normes comme juxtaposées plutôt que complémentaires.

Les travaux d'analyse ont également révélé que des documents traitant d'un même enjeu pouvaient être dispersés entre plusieurs politiques, directives, procédures ou guides provenant d'instances différentes. Pour un gestionnaire ou un professionnel, il pouvait être nécessaire de consulter plusieurs documents distincts afin d'obtenir une compréhension complète des exigences applicables. Cette dispersion accroît le risque d'interprétations divergentes et complique le maintien d'une compréhension partagée des attentes organisationnelles.

Cette fragmentation ne découle pas nécessairement d'un manque de normes, mais plutôt de leur multiplication et de leur répartition entre différents niveaux de gouvernance. Lors des travaux réalisés, plusieurs acteurs faisaient référence à des documents ou à des obligations différentes pour justifier des pratiques pourtant liées à un même objectif organisationnel. Cette situation illustre comment la coexistence de plusieurs sources normatives peut complexifier l'établissement d'une compréhension commune et cohérente des attentes organisationnelles.

5.2.2 Risque d'écart entre conformité attendue et conformité réelle

Un second risque décelé dans l'analyse des éléments du cadre réside dans l'écart entre la conformité attendue, soit l'existence de règlements, politiques et directives, et la conformité réelle, c'est-à-dire leur application effective dans les pratiques quotidiennes. Le corpus normatif interne de Santé Québec Outaouais est riche et structuré, mais la multiplication des normes peut entraîner une appropriation inégale par les gestionnaires et le personnel. Cet écart expose l'organisation à des risques juridiques, organisationnels et réputationnels, notamment lors d'audits, d'enquêtes, de litiges ou d'événements indésirables nécessitant une démonstration de traçabilité et de diligence raisonnable.

Le répertoire commun organisationnel constitue l'un des principaux mécanismes officiels de diffusion de l'information au sein de l'organisation. Les utilisateurs doivent normalement pouvoir présumer que les documents qui y sont diffusés sont à jour, conformes et représentatifs des orientations en vigueur. Or, l'analyse réalisée dans le cadre du présent travail a permis d'observer qu'une proportion importante de documents dépasse les

échéances de révision prévues dans les bonnes pratiques de gouvernance documentaire. Plus spécifiquement, parmi les 1 762 documents d'encadrement recensés, 206 apparaissent manifestement en situation de non-conformité au regard de leurs exigences de révision. Cette situation illustre l'écart pouvant exister entre la conformité attendue d'un mécanisme officiel de diffusion et sa conformité réellement observée.

Cette situation ne signifie pas nécessairement que les documents sont erronés ou inutilisables. Elle révèle toutefois que la présence d'un mécanisme officiel de diffusion et de contrôle ne garantit pas à elle seule le maintien continu de la conformité documentaire attendue.

5.2.3 Risque accru en matière de sécurité et de confidentialité de l'information

Les exigences légales et normatives relatives à la protection des renseignements personnels, à la sécurité de l'information et à la cybersécurité sont particulièrement élevées dans le réseau de la santé. Toutefois, leur mise en œuvre repose en grande partie sur des comportements humains, des pratiques locales et une compréhension partagée des responsabilités informationnelles. Le risque réside ici moins dans l'absence de normes que dans leur interprétation ou leur application inégale, ce qui peut conduire à des incidents de confidentialité, à une circulation non contrôlée de l'information ou à une dilution des responsabilités entre détenteurs, utilisateurs et gestionnaires.

Ce risque a notamment été observé lors de l'analyse du répertoire commun organisationnel. Malgré l'existence de politiques, de mécanismes de contrôle et de correctifs appliqués à la suite d'un signalement, certains documents contenant des renseignements nominatifs confidentiels demeuraient accessibles en accès général. Cette situation illustre que le risque de confidentialité ne découle pas uniquement de l'absence de règles, mais également de difficultés liées à leur application uniforme dans les pratiques quotidiennes.

5.2.4 Risque de surcharge normative et de fatigue organisationnelle

La densité du cadre normatif génère une surcharge normative, tant pour les gestionnaires que pour le personnel. Lorsque les normes sont perçues comme nombreuses, complexes ou éloignées des réalités opérationnelles, elles peuvent perdre leur portée structurante et devenir des obligations perçues comme administratives ou bureaucratiques.

Cette réalité a été observée lors des travaux de validation menés auprès de différentes directions. Bien que plusieurs documents normatifs relatifs à la gestion de l'information

aient pu être recensés, les échanges avec certains acteurs responsables ont mis en évidence un décalage entre l'existence formelle des mécanismes et leur appropriation opérationnelle. Certaines exigences étaient reconnues comme pertinentes, mais décrites comme n'étant pas prioritaires dans le contexte de gestion quotidien. D'autres étaient davantage perçues comme des objectifs à atteindre que comme des pratiques activement intégrées aux activités courantes.

Dans certains cas, l'analyse a également révélé une connaissance limitée des responsabilités associées à certains documents ou processus, au point où l'imputabilité formelle apparaissait difficile à retracer. Ces observations ne traduisent pas nécessairement un manque d'engagement des acteurs, mais plutôt la difficulté, dans un environnement normatif dense, de maintenir une compréhension commune de l'ensemble des exigences et des responsabilités qui y sont associées.

Ce constat suggère l'existence d'un phénomène de surcharge normative où la capacité organisationnelle d'appropriation des normes tend à croître moins rapidement que leur production et leur accumulation. Il en résulte un risque de conformité davantage documentaire qu'opérationnelle, caractérisé par un écart entre les mécanismes prescrits et leur intégration réelle dans les pratiques de gestion.

5.2.5 Risque de cloisonnement entre sphères administrative et clinique

L'analyse met en lumière un risque persistant de cloisonnement entre les sphères administrative et clinique, chacune étant régie par des cadres normatifs spécifiques, parfois développés en parallèle. Ce cloisonnement peut nuire à la continuité informationnelle, à la compréhension partagée des responsabilités et à la cohérence globale de la gouvernance. Dans un contexte où la qualité et la sécurité des soins reposent sur une circulation maîtrisée de l'information, ce risque peut entraîner des répercussions directes sur la performance organisationnelle. Ce risque est clairement exposé par Caron et al. (2021) dans leur rapport de recherche *Partage des données en santé au Québec : modélisation et cartographie des trajectoires de partage des données*. Les auteurs mettent en évidence que le cloisonnement entre les sphères clinique et administrative est une source majeure de lacunes dans le partage des données, nuisant à la continuité des soins et à l'efficacité du système. Ils appellent à une meilleure intégration des flux informationnels et à une gouvernance commune pour dépasser ces barrières.

Ce risque ne se limite pas à une distinction théorique entre les sphères administrative et clinique. Les travaux réalisés dans le cadre de ce projet ont mis en évidence que plusieurs informations et documents d'intérêt organisationnel demeurent fortement associés aux

unités qui les produisent plutôt qu'aux processus ou clientèles qu'ils soutiennent. Cette logique sectorielle peut rendre plus difficile la circulation de l'information entre les différentes composantes de l'organisation et favoriser des interprétations distinctes d'une même exigence selon les réalités locales. Dans un environnement où les soins, les services et les fonctions administratives sont de plus en plus interdépendants, cette situation représente un risque réel pour la cohérence de l'action organisationnelle.

L'analyse a également mis en évidence que plusieurs documents liés à la gouvernance de l'information étaient davantage connus des acteurs administratifs qui en assuraient la gestion, alors que leur existence demeurerait peu connue de certains intervenants cliniques pourtant concernés par leur application.

5.2.6 Risque de fragilisation de la reddition de comptes et de la mémoire organisationnelle

Enfin, l'ensemble de ces facteurs contribue à un risque plus global : celui de la fragilisation de la reddition de comptes et de la mémoire organisationnelle. Lorsque les normes ne sont pas intégrées de façon cohérente aux processus et aux pratiques, la capacité de l'organisation à démontrer la légalité, la légitimité et la continuité de ses décisions s'en trouve réduite. À long terme, cela peut affecter la capacité de Santé Québec Outaouais à soutenir des transformations organisationnelles, à assurer la continuité des savoirs et à répondre aux exigences accrues de gouvernance du réseau de la santé.

Ce risque a également été observé au cours des travaux de validation. Dans certains cas, l'identification du responsable d'un document, d'un mécanisme ou d'un processus s'est révélée difficile malgré l'existence d'une imputabilité formellement attribuée. Certaines responsabilités semblaient davantage reposer sur la connaissance de quelques acteurs que sur des mécanismes organisationnels clairement documentés et partagés. Cette situation illustre la vulnérabilité d'une organisation lorsque les connaissances, les justifications des décisions ou l'historique des choix reposent principalement sur la mémoire individuelle plutôt que sur des mécanismes formels de gouvernance de l'information.

5.3 Contributions du modèle ECO² à la gouvernance informationnelle et à la gestion de l'information.

- Constat général: Dans l'ensemble, les constats mettent en évidence que ECO² est un modèle structurant et innovant, capable de transformer la gestion documentaire en levier stratégique, tout en reposant sur des exigences élevées en matière de gouvernance et d'appropriation organisationnelle. Les mécanismes de gestion de l'information proposés par ECO² contribuent au renforcement de la gouvernance de

l'information en soutenant la cohérence, la traçabilité et l'imputabilité organisationnelle.

L'analyse du contexte normatif et des risques organisationnels met en évidence que l'enjeu central ne réside pas dans la production de nouvelles règles, mais dans la capacité de l'organisation à structurer, gouverner et valoriser l'information de manière cohérente à travers l'ensemble de ses activités. Dans cette perspective, le modèle ECO² peut être analysé comme une réponse potentielle aux défis de fragmentation, de conformité, de traçabilité, de coordination et de mémoire organisationnelle mis en lumière dans les sections précédentes. Il convient donc d'en examiner les principes, les mécanismes et la portée sous l'angle de la gouvernance informationnelle.

5.3.1 Contribution d'ECO² à la réduction de la fragmentation normative

Le premier risque identifié dans l'analyse concerne la fragmentation normative découlant de la coexistence de multiples sources d'encadrement, chacune portant ses propres mécanismes, responsabilités et vocabulaires. Dans ce contexte, l'une des principales contributions potentielles du modèle ECO² réside dans sa capacité à offrir une structure commune permettant de regrouper, d'organiser et de diffuser l'information organisationnelle selon une logique cohérente plutôt que sectorielle.

Cette contribution repose notamment sur l'existence d'une source officielle unique, la Grande bibliothèque ECO, qui vise à réduire la multiplication des dépôts parallèles et la circulation de versions concurrentes d'un même document. À cette centralisation s'ajoute l'utilisation d'un cadre commun de classification fondé sur les cinq piliers organisationnels du modèle. Cette structure permet de regrouper les documents selon leur finalité organisationnelle plutôt que selon l'unité qui les produit, favorisant ainsi une compréhension plus uniforme de l'information à travers l'organisation.

Le modèle repose également sur des mécanismes de certification et sur l'utilisation de relations documentaires permettant de mettre en évidence les liens entre les différents documents d'encadrement. Cette approche facilite l'identification des dépendances normatives et réduit les risques d'interprétations divergentes pouvant résulter de la consultation isolée d'un document ou d'une directive particulière.

Dans cette perspective, ECO² ne cherche pas à produire de nouvelles normes, mais à créer un environnement favorisant leur cohérence, leur accessibilité et leur compréhension commune. Le modèle apparaît ainsi comme un mécanisme susceptible de contribuer à la

réduction de la fragmentation normative observée précédemment et à l'amélioration de la cohérence organisationnelle nécessaire à une gouvernance de l'information efficace.

5.3.2 Contribution d'ECO² à la réduction des écarts de conformité

L'analyse précédente a mis en évidence un risque d'écart entre la conformité attendue et la conformité réellement observée au sein de l'organisation. Ce risque ne découle pas nécessairement d'une absence d'encadrements, mais plutôt de la difficulté à maintenir dans le temps des mécanismes assurant la mise à jour, la validité, la traçabilité et l'application des documents organisationnels. Dans ce contexte, l'une des principales contributions potentielles du modèle ECO² réside dans sa capacité à rendre la conformité plus visible, plus mesurable et plus facilement gouvernable.

Le modèle repose sur un ensemble de métadonnées de gestion associées à chaque document, notamment les dates d'entrée en vigueur, de révision et d'expiration, l'identification des responsables, l'état du document ainsi que les relations qui l'unissent aux autres documents organisationnels. Ces informations permettent de suivre de façon structurée le cycle de vie documentaire et de repérer plus rapidement les écarts susceptibles de compromettre la qualité ou la validité de l'information diffusée.

Cette approche est renforcée par l'intégration de mécanismes automatisés de suivi et de gouvernance. Les rappels de révision, les tableaux de bord de conformité ainsi que les mécanismes de certification documentaire favorisent une surveillance continue des obligations associées aux documents. Ainsi, plutôt que de reposer principalement sur la vigilance individuelle des acteurs, le maintien de la conformité s'appuie sur des mécanismes organisationnels intégrés au fonctionnement même du système.

La distinction proposée entre les documents certifiés à portée organisationnelle (COECO²) et les documents certifiés à portée directionnelle ou opérationnelle (CDOECO²) contribue également à clarifier les responsabilités et les mécanismes d'approbation applicables à chaque niveau. Cette clarification favorise une meilleure imputabilité et facilite l'identification des acteurs responsables lorsque des mises à jour ou des corrections sont requises.

Il importe toutefois de reconnaître qu'ECO² ne garantit pas à lui seul la conformité organisationnelle. Comme tout mécanisme de gouvernance, son efficacité demeure tributaire de la qualité des données saisies, de l'engagement des responsables désignés et du respect des processus établis. Le modèle apparaît néanmoins comme un dispositif susceptible de réduire les écarts observés entre la conformité attendue et la conformité

réelle en offrant à l'organisation une capacité accrue de surveillance, de traçabilité et de reddition de comptes.

5.3.3 Contribution d'ECO² à la sécurité et à la confidentialité de l'information

L'analyse des risques réalisée précédemment a mis en évidence que la protection des renseignements personnels et la sécurité de l'information constituent des enjeux majeurs pour Santé Québec Outaouais. Dans un contexte où l'organisation traite quotidiennement des renseignements sensibles de nature clinique, administrative et organisationnelle, la sécurisation de l'information ne peut reposer uniquement sur des politiques ou sur la vigilance individuelle des utilisateurs. Elle nécessite également des mécanismes organisationnels capables d'encadrer la diffusion, l'accès et l'utilisation de l'information de manière cohérente et traçable.

Dans cette perspective, le modèle ECO² intègre plusieurs mécanismes susceptibles de contribuer à la réduction des risques liés à la sécurité et à la confidentialité. L'un des principaux apports du modèle réside dans la séparation fonctionnelle des environnements documentaires. En distinguant les espaces de création, de révision, de diffusion et d'archivage, ECO² vise à limiter la circulation non contrôlée d'informations non validées ou dont le niveau de confidentialité n'est pas adéquatement défini. Cette segmentation permet de mieux encadrer les usages selon l'état du document et son niveau de maturité.

Le modèle prévoit également l'utilisation de métadonnées de gestion et d'étiquettes de sécurité permettant d'associer à chaque document un niveau de protection et des règles de diffusion adaptées à sa sensibilité. Combinés à des mécanismes de contrôle des accès fondés sur les rôles et les responsabilités, ces éléments favorisent une diffusion plus ciblée de l'information et une meilleure maîtrise des risques associés à sa consultation, son partage ou sa modification.

La traçabilité constitue un autre apport important du modèle. En documentant les responsabilités, les actions réalisées et les différentes étapes du cycle de vie documentaire, ECO² facilite l'identification des acteurs concernés lorsqu'un incident survient et contribue au renforcement de la reddition de comptes en matière de gestion de l'information. Cette capacité de suivi est particulièrement pertinente dans un environnement soumis à des exigences élevées de conformité, de transparence et de protection des renseignements personnels.

Il convient toutefois de reconnaître que la sécurité de l'information demeure en partie tributaire des comportements individuels et des pratiques organisationnelles. À elle seule, aucune architecture documentaire ne peut éliminer entièrement les risques découlant

d'erreurs humaines, d'interprétations inadéquates ou de comportements non conformes. Toutefois, en intégrant les mécanismes de sécurité directement au sein de la structure de gouvernance de l'information, ECO² apparaît comme un dispositif susceptible de réduire plusieurs des vulnérabilités observées précédemment et de renforcer la capacité de l'organisation à protéger ses actifs informationnels de manière cohérente et durable.

5.3.4 Contribution d'ECO² à la réduction de la surcharge normative et de la fatigue organisationnelle

L'analyse des risques a mis en évidence que la densité du cadre normatif peut engendrer une surcharge normative et une fatigue organisationnelle chez les gestionnaires et le personnel. Dans un environnement où les règles, les procédures, les directives et les obligations se multiplient continuellement, les acteurs doivent composer avec un volume croissant d'informations à comprendre, à interpréter et à appliquer. Cette réalité est particulièrement présente dans les grandes organisations publiques, où la complexité structurelle et réglementaire tend naturellement à accroître la charge cognitive associée à la gestion de l'information.

Dans cette perspective, l'une des contributions potentielles du modèle ECO² réside dans sa capacité à simplifier l'environnement informationnel plutôt qu'à y ajouter de nouvelles couches normatives. Le modèle vise à regrouper les informations officielles dans un cadre commun, structuré autour d'une source de référence unique, d'une classification normalisée et d'une terminologie partagée. Cette approche cherche à réduire le temps consacré à la recherche, à la validation et à l'interprétation de l'information, tout en facilitant l'identification rapide des documents applicables à une situation donnée. La Grande bibliothèque ECO joue notamment ce rôle de point de référence unique pour les versions certifiées en vigueur.

Le modèle contribue également à clarifier les responsabilités informationnelles. Les mécanismes de certification, les métadonnées de gestion et les processus de révision permettent d'identifier plus facilement les documents officiels, leur statut, leur responsable et leur période de validité. Cette visibilité accrue réduit l'incertitude associée à l'utilisation de l'information et limite le besoin pour les acteurs de multiplier les vérifications informelles ou de s'appuyer sur des réseaux de connaissances parallèles pour confirmer la validité d'un document.

Cette contribution rejoint directement la théorie comportementale de la firme de Cyert et March, mobilisée dans le cadre conceptuel du présent travail. Selon cette perspective, les acteurs organisationnels disposent d'une rationalité limitée et cherchent continuellement à réduire

la complexité de leur environnement décisionnel au moyen de routines, de mécanismes de filtrage et de repères communs. ECO² peut ainsi être interprété comme un mécanisme de réduction des coûts cognitifs associés à la gestion de l'information, en favorisant une organisation plus prévisible, plus cohérente et plus facilement compréhensible des ressources informationnelles.

Il convient toutefois de reconnaître qu'ECO² ne fait pas disparaître la complexité normative inhérente au secteur de la santé. Les obligations légales, réglementaires et organisationnelles demeurent présentes et continuent d'évoluer. La contribution du modèle réside plutôt dans sa capacité à rendre cette complexité plus intelligible et plus facilement gérable pour les acteurs. Sous cet angle, ECO² apparaît comme un dispositif susceptible de réduire les effets de la surcharge normative et de favoriser une meilleure appropriation des exigences organisationnelles, sans pour autant éliminer la nécessité d'un accompagnement, d'une formation et d'une gouvernance active.

5.3.5 Contribution d'ECO² à l'intégration des sphères administrative et clinique

L'analyse des risques a mis en évidence l'existence d'un cloisonnement persistant entre les sphères administrative et clinique, chacune évoluant selon des cadres normatifs, des responsabilités et des réalités opérationnelles qui lui sont propres. Cette situation peut rendre plus difficile la circulation de l'information, limiter le développement d'une compréhension commune des enjeux organisationnels et favoriser l'émergence de pratiques distinctes entre des acteurs pourtant appelés à contribuer à des objectifs communs.

Dans ce contexte, l'une des contributions potentielles du modèle ECO² réside dans sa capacité à organiser l'information selon sa valeur et sa finalité organisationnelle plutôt que selon la structure administrative qui la produit. Les cinq piliers du modèle permettent de regrouper l'information autour de grandes fonctions organisationnelles partagées, favorisant une lecture transversale des contenus plutôt qu'une logique centrée sur les unités administratives ou les secteurs d'activité. Cette approche contribue à rendre plus visibles les interdépendances entre les différentes composantes de l'organisation.

Le modèle favorise également une diffusion commune de l'information organisationnelle à travers la Grande bibliothèque ECO, qui agit comme source officielle de référence pour les documents certifiés. En réduisant la dépendance à des répertoires ou à des espaces informationnels propres à certaines directions, ECO² cherche à renforcer l'accessibilité des contenus et à faciliter leur utilisation par l'ensemble des acteurs concernés, qu'ils proviennent du secteur clinique, administratif ou de gestion.

Cette logique de gouvernance contribue également à clarifier les responsabilités partagées. Les mécanismes de certification, les métadonnées de gestion et les relations documentaires permettent de mieux identifier les acteurs impliqués dans l'élaboration, l'approbation, l'application et la révision des différents documents organisationnels. Ainsi, l'information n'est plus uniquement associée à l'unité qui la produit, mais également aux processus, aux activités et aux clientèles qu'elle vise à soutenir.

Dans la perspective de la gouvernance de l'information, cette approche favorise une intégration accrue entre les dimensions cliniques, administratives et organisationnelles de l'établissement. Elle contribue à créer un langage commun, à améliorer la compréhension mutuelle des responsabilités et à soutenir une vision plus cohérente de l'information comme actif collectif. Sans éliminer les particularités propres à chaque secteur, ECO² apparaît ainsi comme un mécanisme susceptible de réduire les effets du cloisonnement organisationnel et de renforcer la collaboration nécessaire à une gouvernance intégrée de l'information.

5.3.6 Contribution d'ECO² à la préservation de la mémoire organisationnelle

L'analyse des risques a mis en évidence que la fragilisation de la mémoire organisationnelle constitue l'une des conséquences potentielles les plus importantes des difficultés de gouvernance de l'information observées au sein de l'organisation. Lorsque les responsabilités, les décisions, les justifications et les connaissances associées aux activités organisationnelles reposent principalement sur la mémoire individuelle des acteurs, l'organisation devient plus vulnérable aux départs, aux changements de fonctions, aux réorganisations et aux transformations de ses pratiques.

Dans cette perspective, le modèle ECO² cherche à faire évoluer la gestion de l'information d'une logique centrée sur les individus vers une logique reposant davantage sur des mécanismes organisationnels formalisés. L'un de ses principaux apports réside dans la structuration des connaissances organisationnelles à travers un ensemble de métadonnées, de relations documentaires et de mécanismes de certification visant à préserver le contexte, la provenance et la signification des informations dans le temps.

La traçabilité constitue un élément central de cette approche. En associant à chaque document des informations relatives à son responsable, son approbateur, sa date de révision, son statut et ses liens avec d'autres documents organisationnels, le modèle facilite la compréhension de l'évolution des décisions et des mécanismes de gouvernance qui les encadrent. Cette capacité à conserver non seulement l'information elle-même, mais

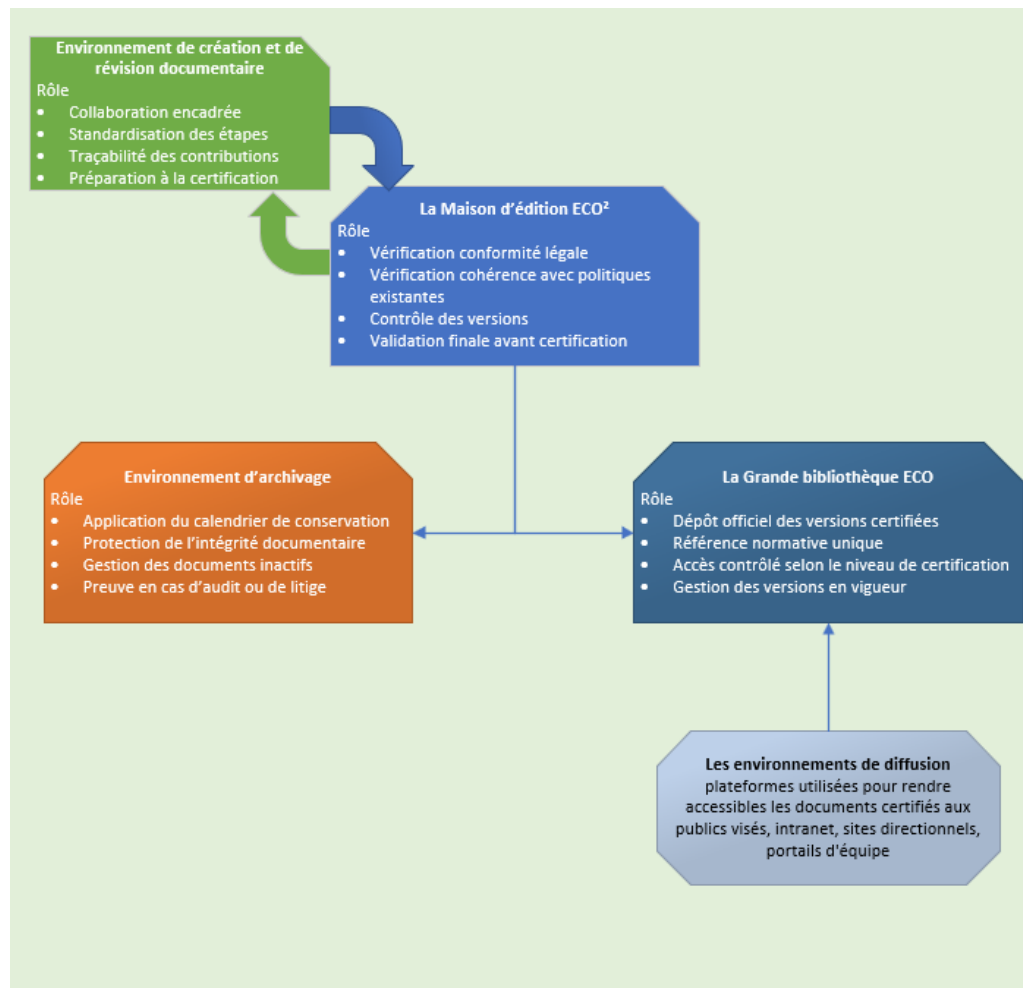
également son contexte de production et d'utilisation, contribue à renforcer la continuité organisationnelle.

Le recours à une source officielle unique pour les documents certifiés représente également un levier important de préservation de la mémoire institutionnelle. En limitant la multiplication des versions concurrentes, des dépôts parallèles et des interprétations divergentes, la Grande bibliothèque ECO vise à assurer qu'une même information organisationnelle puisse être retrouvée, comprise et utilisée de façon cohérente par l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Cette contribution s'inscrit directement dans les objectifs de gouvernance de l'information et rejoint les préoccupations soulevées dans l'analyse des risques. En favorisant la conservation structurée des décisions, des responsabilités et des documents d'encadrement, ECO² contribue à renforcer la capacité de l'organisation à démontrer la cohérence de ses actions, à soutenir sa reddition de comptes et à préserver les connaissances nécessaires à son fonctionnement à long terme. Ainsi, le modèle apparaît comme un mécanisme susceptible de transformer l'information organisationnelle en un actif collectif durable plutôt qu'en un ensemble de connaissances dispersées et dépendantes de la mémoire individuelle des acteurs.

Figure 3 Schématisation des environnements du model ECO²

Figure 3 Schématisation des environnements du model ECO²



5.3.7 Contributions à l'alignement des exigences légales, normatives et organisationnelles

- Constat général : Dans l'ensemble, le modèle ECO² pourrait permettre de résoudre plusieurs des lacunes notées précédemment. Les constatations qui suivent montrent que chacune des dimensions du modèle, répond à des lacunes mentionnées précédemment.

Afin de faciliter l'analyse, l'évaluation de l'alignement du modèle est structurée autour des cinq dimensions identifiées dans le tableau synthèse, soit la cohérence documentaire, la traçabilité, la reddition de comptes, la sécurité de l'information et la réduction de la fragmentation.

Tableau 1 Appréciation globale de l'alignement du modèle ECO² avec les exigences applicables au Santé Québec Outaouais, selon les cinq dimensions analysées.

Tableau 1 Appréciation globale de l'alignement du modèle ECO² avec les exigences applicables à Santé Québec Outaouais, selon les cinq dimensions analysées

Dimension	Principales exigences	Mécanismes ECO ²	Niveau d'alignement	Zones de vigilance
Cohérence documentaire	R-038, P-096, ISO 24143, ISO 15489	Grande bibliothèque, double certification, piliers, relations documentaires	Très élevé	Zones grises entre piliers ; frontière CO/CDO parfois floue
Traçabilité	Loi C-1.1, Loi A-21.1, R-22.1, ISO 15489	Métadonnées de gestion, workflows automatisés, certification CO-ECO2	Très élevé	Dépendance à la rigueur de saisie des métadonnées
Reddition de comptes	Loi sur la gouvernance SSS, ISO 24143, R-038, SCT	CO-ECO2, imputabilité, Maison d'édition, amélioration continue	Élevé à très élevé	Lourdeur potentielle des processus de certification
Sécurité de l'information	P-011, P-023, R-22.1, Directive gouv. SI, Cybersécurité	Étiquettes de sécurité, séparation des environnements, accès par rôle	Élevé	ECO ² = un maillon ; dimension comportementale non couverte
Réduction de la fragmentation	ISO 24143, P-096, problématique Santé Québec Outaouais	Source unique, langage commun, certification inter direction, rétroaction	Élevé	Variabilité CDO-ECO2, environnements papier, cultures locales

La section précédente a permis d'examiner dans quelle mesure les mécanismes du modèle ECO² sont susceptibles de contribuer à la réduction des principaux risques organisationnels identifiés dans le contexte de Santé Québec Outaouais. Cette analyse s'est concentrée sur les bénéfices potentiels du modèle du point de vue de la gouvernance de l'information et de la gestion des risques organisationnels.

La présente section adopte une perspective différente. Il ne s'agit plus d'évaluer les risques auxquels le modèle répond, mais plutôt d'apprécier son degré de cohérence avec les principaux cadres de référence qui encadrent la gouvernance de l'information dans le secteur public. Cette analyse vise ainsi à déterminer dans quelle mesure les principes, les mécanismes et les structures proposés par ECO² s'alignent avec les exigences de gouvernance de l'information, les attentes associées à la décision publique, les objectifs de transformation numérique ainsi que les orientations organisationnelles applicables au contexte étudié.

L'objectif n'est donc plus de démontrer la pertinence opérationnelle du modèle, mais d'évaluer sa légitimité normative et sa cohérence conceptuelle au regard des cadres théoriques et organisationnels mobilisés dans le présent travail. Cette démarche permet de vérifier si les mécanismes proposés par ECO² s'inscrivent véritablement dans les principes reconnus de gouvernance, de traçabilité, d'imputabilité, de gestion des risques et de valorisation de l'information qui caractérisent les organisations publiques contemporaines.

5.3.7.1 Cohérence documentaire

La cohérence documentaire constitue l'une des principales exigences associées à la gouvernance de l'information dans les organisations publiques. Elle vise à assurer que les documents organisationnels soient produits, diffusés, interprétés et utilisés de manière uniforme à travers l'ensemble de l'organisation. Cette exigence est présente dans plusieurs cadres de référence étudiés, notamment le R-038, la politique P-096 ainsi que les normes ISO 24143 et ISO 15489, qui reconnaissent l'importance d'une information structurée, cohérente et accessible afin de soutenir efficacement les activités de gestion et de prise de décision.

L'analyse du modèle ECO² révèle un très haut niveau d'alignement avec cette dimension. L'un des fondements du modèle repose sur la création d'une source officielle unique de référence, la Grande bibliothèque ECO, qui vise à regrouper les versions certifiées des documents organisationnels au sein d'un environnement commun. Cette approche cherche à réduire la coexistence de répertoires parallèles, la circulation de versions concurrentes et les ambiguïtés associées à l'identification de la version officielle applicable.

La cohérence documentaire est également soutenue par la structure de classification proposée par le modèle. Les cinq piliers ECO² offrent un cadre commun permettant d'organiser les informations selon leur finalité organisationnelle plutôt que selon les structures administratives qui les produisent. Cette logique favorise une compréhension plus uniforme de l'information et contribue à limiter les interprétations divergentes susceptibles d'émerger lorsque les documents sont organisés exclusivement selon des logiques sectorielles ou hiérarchiques.

Les mécanismes de certification documentaire constituent un autre élément important de cette cohérence. La distinction entre les certifications COECO² et CDOECO² permet d'identifier clairement la portée des documents ainsi que le niveau d'autorité associé à leur approbation. Cette hiérarchisation contribue à réduire les ambiguïtés entourant le statut des documents et facilite l'identification des références applicables dans les différentes situations de gestion.

Le modèle intègre également la notion de relations documentaires, permettant d'établir des liens explicites entre les différents documents organisationnels. Cette capacité favorise une meilleure compréhension des dépendances normatives et facilite la navigation à travers les encadrements organisationnels, contribuant ainsi à renforcer la cohérence globale du corpus documentaire.

Certaines zones de vigilance demeurent toutefois présentes. L'analyse indique notamment que les frontières entre les certifications COECO² et CDOECO² pourraient parfois nécessiter des mécanismes d'interprétation ou d'arbitrage supplémentaires. De même, certaines zones grises peuvent subsister entre les différents piliers lorsque les contenus possèdent une portée transversale ou touchent simultanément plusieurs domaines organisationnels. Ces limites ne remettent pas en question la cohérence générale du modèle, mais soulignent l'importance d'un mécanisme de gouvernance capable d'assurer une application uniforme des règles de classification et de certification.

Dans l'ensemble, l'analyse permet de conclure que le modèle ECO² présente un niveau d'alignement très élevé avec les exigences de cohérence documentaire identifiées dans les différents cadres normatifs étudiés. Grâce à sa source unique de référence, à sa structure de classification commune, à ses mécanismes de certification et à ses relations documentaires, le modèle offre plusieurs leviers susceptibles de renforcer l'uniformité, la cohérence et la fiabilité de l'information organisationnelle.

5.3.7.2 Traçabilité

La traçabilité constitue une exigence fondamentale de la gouvernance de l'information puisqu'elle permet de documenter l'origine, l'évolution, l'utilisation et la responsabilité associées aux actifs informationnels. Cette exigence est présente dans plusieurs cadres légaux et normatifs applicables au contexte étudié, notamment la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles, la Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels (Loi 25), le Règlement sur la gestion des documents ainsi que la norme ISO 15489. Ensemble, ces encadrements reconnaissent l'importance de pouvoir démontrer l'authenticité, l'intégrité, la provenance et l'historique des informations utilisées par l'organisation.

L'analyse du modèle ECO² met en évidence un niveau d'alignement très élevé avec cette dimension. Le modèle repose sur une utilisation systématique de métadonnées de gestion permettant d'associer à chaque document des informations structurées relatives à son statut, son propriétaire, son approbateur, sa date d'entrée en vigueur, sa date de révision ainsi qu'aux différentes versions produites au cours de son cycle de vie. Cette approche favorise la conservation d'une chaîne documentaire clairement identifiable et facilite la reconstitution de l'historique informationnel lorsque nécessaire.

Les mécanismes de certification documentaire constituent également un levier important de traçabilité. Les processus associés aux certifications COECO² et CDOECO² permettent de documenter les étapes d'approbation, les responsabilités exercées et les validations réalisées avant la diffusion d'un document. Cette documentation contribue à renforcer la capacité de l'organisation à démontrer l'origine et la légitimité de l'information utilisée dans ses activités de gestion.

L'intégration de mécanismes automatisés, notamment les flux de travail associés aux révisions documentaires et aux processus d'approbation, constitue également un facteur favorable à la traçabilité. En réduisant le recours à des pratiques informelles et en assurant une conservation structurée des interventions réalisées sur les documents, ces mécanismes facilitent le suivi des décisions et renforcent la capacité d'audit de l'organisation. Cette caractéristique apparaît particulièrement pertinente dans un contexte où les exigences de conformité, de reddition de comptes et de protection de l'information sont appelées à croître.

Toutefois, l'analyse révèle également une zone de vigilance importante. La valeur de la traçabilité repose largement sur la qualité et la rigueur de saisie des métadonnées utilisées par le modèle. Des informations absentes, incomplètes ou inexactes pourraient réduire significativement les bénéfices attendus et affecter la capacité de l'organisation à reconstituer adéquatement l'historique des documents ou des décisions. Ainsi, malgré le

fort potentiel du modèle, la traçabilité demeure dépendante de la qualité des pratiques de gestion mises en œuvre par les acteurs responsables.

Dans l'ensemble, l'analyse permet de conclure que le modèle ECO² présente un niveau d'alignement très élevé avec les exigences de traçabilité identifiées dans les différents cadres normatifs étudiés. Grâce à ses métadonnées de gestion, à ses mécanismes de certification, à ses flux de travail structurés et à sa capacité à documenter l'évolution des documents dans le temps, le modèle offre une base solide pour soutenir les exigences d'authenticité, d'intégrité, de preuve et de contrôle associées à la gouvernance moderne de l'information.

5.3.7.3 Reddition de comptes

La reddition de comptes constitue un principe fondamental de la gouvernance publique puisqu'elle vise à permettre aux organisations de démontrer que leurs décisions, leurs actions et leurs mécanismes de gestion sont exercés conformément aux responsabilités qui leur sont confiées. Dans le contexte du réseau de la santé et des services sociaux, cette exigence est notamment soutenue par les mécanismes de gouvernance organisationnelle, les exigences de transparence administrative ainsi que les principes de la gouvernance de l'information. La capacité de relier une décision à son fondement documentaire, à son responsable et à son processus d'approbation devient ainsi une condition essentielle à l'exercice d'une gouvernance crédible et responsable.

L'analyse du modèle ECO² révèle un niveau d'alignement élevé à très élevé avec cette dimension. L'un des principaux mécanismes soutenant la reddition de comptes réside dans l'attribution explicite des responsabilités à travers les métadonnées de gouvernance. Chaque document est associé à des rôles clairement définis, notamment son propriétaire, son approbateur et son responsable de révision. Cette information permet d'identifier rapidement les acteurs responsables d'un document, de son contenu et de son maintien dans le temps.

Les mécanismes de certification documentaire renforcent également cette capacité de démonstration. Les certifications COECO² et CDOECO² reposent sur des processus formels de validation et d'approbation permettant d'établir clairement le niveau d'autorité associé au document ainsi que les instances ayant participé à son adoption. Cette approche facilite la démonstration de la légitimité des encadrements organisationnels et contribue à renforcer la chaîne d'imputabilité associée aux décisions et aux orientations institutionnelles.

La Maison d'édition ECO² constitue un autre mécanisme favorable à la reddition de comptes. En agissant comme instance de coordination des processus documentaires, elle contribue à assurer une application uniforme des mécanismes de validation, de certification et de révision. Cette fonction favorise la cohérence de la gouvernance documentaire et réduit le risque que certaines responsabilités soient exercées de manière inégale ou insuffisamment documentée.

Le modèle soutient également une logique d'amélioration continue grâce au suivi des révisions, à la surveillance des échéances et aux mécanismes de contrôle intégrés au cycle de vie documentaire. Cette capacité permet non seulement de démontrer la conformité des documents, mais également de rendre visibles les actions correctrices, les mises à jour et les ajustements apportés au fil du temps. La reddition de comptes ne repose alors plus uniquement sur la conservation des documents, mais également sur la documentation des activités de gouvernance qui les entourent.

L'analyse met toutefois en évidence une zone de vigilance importante. La formalisation des mécanismes de certification, de validation et de contrôle pourrait entraîner une certaine lourdeur administrative si les processus ne sont pas adaptés à la réalité opérationnelle de l'organisation. Un équilibre doit donc être maintenu entre les exigences de reddition de comptes et la nécessité de préserver l'agilité nécessaire à la gestion courante des activités. Cette tension est d'ailleurs cohérente avec les défis de gouvernance observés dans les organisations publiques complexes, où l'augmentation des mécanismes de contrôle peut parfois générer une charge administrative importante pour les acteurs concernés.

Dans l'ensemble, l'analyse permet de conclure que le modèle ECO² présente un fort niveau d'alignement avec les exigences de reddition de comptes associées à la gouvernance publique. Grâce à l'identification explicite des responsabilités, aux mécanismes de certification, à la traçabilité documentaire et aux processus d'amélioration continue, le modèle offre plusieurs leviers susceptibles de renforcer la transparence, l'imputabilité et la capacité de démonstration des activités organisationnelles.

5.3.7.4 Sécurité de l'information

La sécurité de l'information constitue une dimension essentielle de la gouvernance de l'information puisqu'elle vise à assurer la protection des actifs informationnels contre les risques liés à l'accès non autorisé, à l'altération, à la perte, à la divulgation ou à l'utilisation inadéquate de l'information. Dans le contexte du réseau de la santé et des services sociaux, cette exigence est notamment soutenue par les politiques organisationnelles de sécurité de l'information, les règles relatives à la protection des renseignements personnels ainsi que

les directives gouvernementales en matière de cybersécurité. Ces exigences imposent aux organisations de mettre en place des mécanismes permettant d'assurer la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la traçabilité de l'information.

L'analyse du modèle ECO² révèle un niveau d'alignement élevé avec cette dimension. Le modèle prévoit notamment une séparation des environnements documentaires selon les différentes étapes du cycle de vie de l'information. Les espaces de création, de révision, de certification, de diffusion et d'archivage possèdent des finalités distinctes, ce qui contribue à limiter la circulation non contrôlée de documents en élaboration ou de contenus dont le niveau de validation est insuffisant. Cette segmentation favorise une gestion plus rigoureuse des accès et réduit les risques associés à la diffusion prématurée ou inadéquate de l'information.

Le modèle intègre également des mécanismes permettant d'associer à chaque document des métadonnées de gouvernance ainsi que des étiquettes de sécurité adaptées à son niveau de sensibilité. Combinés à des mécanismes d'accès fondés sur les rôles et les responsabilités, ces éléments permettent d'encadrer plus efficacement la consultation, le partage et l'utilisation des informations. Cette approche contribue à renforcer le principe du moindre privilège en limitant l'accès aux informations en fonction des besoins réels des utilisateurs.

La traçabilité documentaire intégrée au modèle représente également un facteur favorable à la sécurité de l'information. Les mécanismes permettant d'identifier les responsables, les approbateurs, les versions et les actions réalisées sur les documents contribuent à renforcer la capacité de l'organisation à détecter certaines anomalies, à soutenir les audits et à démontrer le respect des mécanismes de contrôle établis. Cette capacité de suivi rejoint directement les attentes associées à une gouvernance moderne de l'information.

L'analyse met toutefois en évidence une limite importante. Malgré les mécanismes proposés, ECO² ne constitue qu'un maillon de la chaîne globale de sécurité de l'information. Le modèle contribue à structurer les environnements informationnels et à réduire certains risques documentaires, mais il ne couvre pas à lui seul les dimensions comportementales, organisationnelles et technologiques de la sécurité. Les erreurs humaines, les pratiques non conformes, la mauvaise utilisation des outils ou le contournement volontaire des mécanismes demeurent des facteurs de risque qui ne peuvent être complètement éliminés par une architecture documentaire, aussi structurée soit-elle.

Dans l'ensemble, l'analyse permet de conclure que le modèle ECO² présente un niveau d'alignement élevé avec les exigences de sécurité de l'information identifiées dans les différents cadres normatifs étudiés. Grâce à la séparation des environnements, à

l'utilisation de mécanismes de classification, aux contrôles d'accès fondés sur les rôles et à la traçabilité documentaire, le modèle offre plusieurs leviers favorables à la protection de l'information. Toutefois, cet alignement doit être considéré comme complémentaire aux autres mécanismes de gouvernance, de sécurité et de sensibilisation requis pour assurer une protection globale et durable des actifs informationnels de l'organisation.

5.3.7.5 Réduction de la fragmentation

La réduction de la fragmentation informationnelle constitue l'un des objectifs les plus fréquemment associés à la gouvernance de l'information dans les organisations complexes. Cette préoccupation est d'ailleurs présente à la fois dans les principes de gouvernance de l'information, dans les approches de transformation numérique ainsi que dans les constats formulés pour Santé Québec Outaouais. La coexistence de multiples répertoires, structures documentaires, mécanismes de diffusion et pratiques locales peut entraîner une dispersion de l'information, une duplication des efforts et une difficulté croissante à maintenir une compréhension commune des encadrements organisationnels.

L'analyse du modèle ECO² révèle un niveau d'alignement élevé avec cette dimension. L'un des principes fondamentaux du modèle consiste à établir une source officielle unique de référence à travers la Grande bibliothèque ECO. Cette approche vise à réduire la multiplication des dépôts parallèles, à limiter la circulation de versions concurrentes et à favoriser une utilisation commune de l'information organisationnelle. En centralisant les documents certifiés dans un environnement de référence, le modèle contribue à diminuer la dispersion documentaire observée dans plusieurs organisations publiques.

Le recours à un langage commun et à une structure de classification uniforme constitue un second mécanisme important de réduction de la fragmentation. Les cinq piliers du modèle permettent d'organiser les contenus selon leur finalité organisationnelle plutôt que selon les unités administratives qui les produisent. Cette approche favorise une interprétation plus homogène de l'information et facilite son repérage à travers les différents secteurs de l'organisation. Elle contribue également à atténuer les effets des silos informationnels traditionnellement associés aux structures organisationnelles complexes.

Le modèle prévoit également des mécanismes de certification et de coordination inter directionnelle visant à renforcer la cohérence des documents organisationnels. La certification documentaire permet de préciser la portée et l'autorité des documents tandis que les mécanismes de validation favorisent une harmonisation des contenus lorsqu'ils concernent plusieurs secteurs ou plusieurs directions. Cette logique contribue à réduire les

incohérences susceptibles de résulter du développement autonome de pratiques locales ou sectorielles.

L'analyse permet toutefois d'identifier certaines zones de vigilance. La fragmentation ne résulte pas uniquement des outils ou des structures documentaires, mais également des pratiques organisationnelles, des cultures professionnelles et des habitudes de travail développées au fil du temps. La présence d'environnements locaux, de documents papier, de mécanismes parallèles ou de pratiques informationnelles historiquement établies pourrait limiter la capacité du modèle à atteindre pleinement ses objectifs d'harmonisation. De même, une variabilité excessive dans l'application des certifications ou dans l'utilisation des mécanismes CDOECO² pourrait contribuer à maintenir certaines formes de fragmentation résiduelle.

Malgré ces limites, l'analyse montre que le modèle ECO² présente un fort potentiel pour réduire plusieurs des causes structurelles de fragmentation observées dans l'organisation. Grâce à sa source unique de référence, à son langage commun, à ses mécanismes de certification et à sa logique de coordination transversale, le modèle s'aligne étroitement avec les objectifs de cohérence et d'intégration poursuivis par les principaux cadres de gouvernance de l'information. Il apparaît ainsi comme un levier pertinent pour soutenir une gestion plus cohérente, plus intégrée et moins fragmentée de l'information organisationnelle.

Conclusion

Les constatations présentées dans ce chapitre mettent en évidence un environnement organisationnel caractérisé par une forte densité normative ainsi qu'une multiplicité d'exigences légales, réglementaires et organisationnelles touchant la gestion et la gouvernance de l'information. L'analyse a permis d'identifier plusieurs risques susceptibles d'affecter la cohérence organisationnelle, notamment la fragmentation des pratiques, les écarts entre la conformité attendue et la conformité observée, les enjeux de sécurité de l'information, la surcharge normative, le cloisonnement entre les sphères administrative et clinique ainsi que la fragilisation de la mémoire organisationnelle.

L'étude montre également que le modèle ECO² propose un ensemble structuré de mécanismes de gestion de l'information susceptibles de contribuer à l'atténuation de plusieurs de ces risques. Les mécanismes de certification documentaire, les métadonnées de gouvernance, la structuration des environnements informationnels, les relations documentaires ainsi que la centralisation des sources officielles apparaissent

particulièrement pertinentes pour soutenir la cohérence documentaire, la traçabilité, la reddition de comptes et la réduction de la fragmentation informationnelle.

L'analyse de concordance réalisée entre le modèle ECO² et les principales exigences applicables à Santé Québec Outaouais révèle par ailleurs un niveau d'alignement global élevé. Les résultats obtenus suggèrent que les mécanismes proposés par le modèle sont généralement cohérents avec les attentes contemporaines en matière de gouvernance de l'information, notamment celles liées à la gestion des risques informationnels, à la transparence, à l'imputabilité et à la valorisation de l'information comme actif stratégique.

Toutefois, les constatations mettent également en lumière que la présence de mécanismes de gestion de l'information, aussi structurés soient-ils, ne garantit pas à elle seule l'atteinte des objectifs de gouvernance de l'information recherchés. Plusieurs enjeux observés relèvent davantage de la capacité organisationnelle à soutenir ces mécanismes dans le temps, à assurer leur appropriation par les acteurs concernés, à maintenir la qualité des pratiques et à favoriser une compréhension partagée des responsabilités informationnelles.

Ainsi, les résultats de ce chapitre suggèrent que l'enjeu principal ne réside pas uniquement dans la pertinence des mécanismes proposés par ECO², mais également dans les conditions organisationnelles nécessaires à leur intégration au sein d'une gouvernance de l'information cohérente et durable. Cette observation conduit naturellement à la discussion qui suit, laquelle s'intéresse aux enseignements que l'on peut tirer de ces constats ainsi qu'aux conditions requises pour soutenir efficacement une telle démarche dans une organisation publique complexe.

6. Discussion

Les résultats présentés au chapitre précédent permettent d'aller au-delà d'une simple évaluation du modèle ECO² et invitent à une réflexion plus large sur les conditions nécessaires à l'exercice d'une gouvernance informationnelle efficace dans une organisation publique complexe. Bien que l'analyse démontre un fort niveau d'alignement du modèle avec les principales exigences légales, normatives et organisationnelles, elle met également en évidence que la pertinence d'un dispositif de gouvernance ne dépend pas uniquement de sa conception ou de ses mécanismes. Elle repose également sur la capacité de l'organisation à en soutenir l'appropriation, l'application et la pérennisation dans le temps.

Les constats réalisés au cours de ce travail suggèrent que les principaux défis observés au sein de Santé Québec Outaouais ne découlent pas d'une absence de normes, de politiques ou de mécanismes de gestion de l'information. Au contraire, l'organisation évolue dans un environnement caractérisé par une forte densité normative et par la présence de nombreux dispositifs de gouvernance. Les difficultés observées semblent davantage liées à la capacité d'assurer la cohérence, la coordination et l'intégration de ces mécanismes dans les pratiques quotidiennes. Cette réalité se manifeste notamment par les risques de fragmentation, de surcharge normative, d'appropriation inégale des responsabilités et de fragilisation de la mémoire organisationnelle mis en évidence précédemment.

Dans cette perspective, l'intérêt principal du modèle ECO² ne réside pas uniquement dans ses composantes documentaires ou technologiques. Son apport réside surtout dans sa capacité à rendre visibles certaines conditions essentielles à la gouvernance de l'information : la clarification des responsabilités, la cohérence documentaire, la traçabilité, la coordination intersectorielle et la préservation des connaissances organisationnelles. Le modèle agit ainsi moins comme une solution technique que comme un révélateur de maturité organisationnelle, mettant en lumière les forces et les limites de l'organisation en matière de gouvernance de l'information.

L'analyse conduit donc à reformuler la question initiale. L'enjeu central ne consiste pas à déterminer si le modèle ECO² est intrinsèquement pertinent, mais plutôt à évaluer la capacité de Santé Québec Outaouais à soutenir le niveau de gouvernance qu'il exige. Cette distinction apparaît fondamentale, puisqu'elle déplace la réflexion du modèle lui-même vers les conditions organisationnelles nécessaires à sa réussite. La discussion qui suit s'attarde donc à ces conditions, aux limites observées ainsi qu'aux principaux enseignements que l'on peut tirer de cette analyse pour la gouvernance de l'information dans les organisations publiques complexes.

6.1 ECO² comme révélateur organisationnel

L'analyse réalisée dans le cadre de ce travail conduit à un constat qui dépasse l'évaluation du modèle ECO² lui-même. Bien que l'étude visait initialement à apprécier la pertinence du modèle au regard des exigences de gouvernance de l'information applicables à Santé Québec Outaouais, les résultats obtenus suggèrent que son principal apport ne réside pas uniquement dans ses mécanismes documentaires ou informationnels. Plus fondamentalement, ECO² agit comme un révélateur organisationnel, mettant en lumière les forces, les limites et les conditions nécessaires à l'exercice d'une gouvernance informationnelle efficace.

Les résultats démontrent que le modèle présente un fort niveau d'alignement avec les principales exigences étudiées, notamment en matière de cohérence documentaire, de traçabilité, de reddition de comptes, de sécurité de l'information et de réduction de la fragmentation. Sur le plan conceptuel, peu d'éléments permettent de remettre en question la pertinence générale de l'approche proposée. Toutefois, l'analyse des risques organisationnels met simultanément en évidence que plusieurs des difficultés observées au sein de l'organisation ne découlent pas d'un manque de mécanismes, mais plutôt d'enjeux liés à leur appropriation, à leur coordination et à leur maintien dans le temps.

Cette observation est particulièrement visible à travers les constats réalisés lors des activités de validation. L'existence de documents d'encadrement, de responsabilités formellement attribuées ou de mécanismes de gouvernance établis ne garantissait pas toujours leur pleine intégration aux pratiques quotidiennes. Dans plusieurs situations, les défis observés relevaient davantage de la capacité organisationnelle à maintenir une compréhension commune, à assurer un suivi continu des responsabilités ou à préserver les connaissances institutionnelles que de l'absence de règles ou d'outils.

Sous cet angle, ECO² agit comme un révélateur parce qu'il rend visibles des dimensions de gouvernance qui peuvent demeurer moins apparentes dans les modes de fonctionnement traditionnels. La nécessité d'identifier clairement les responsables, de maintenir des métadonnées à jour, de documenter les processus de révision, de certifier les documents ou d'assurer une cohérence documentaire à l'échelle de l'organisation oblige à expliciter des responsabilités et des mécanismes qui demeurent parfois implicites ou distribués dans les pratiques existantes.

Cette interprétation rejoint en partie la théorie comportementale de la firme mobilisée dans le cadre conceptuel. Selon Cyert et March, les organisations fonctionnent dans un contexte de rationalité limitée où les acteurs développent des routines et des compromis leur permettant de composer avec la complexité de leur environnement. Les écarts observés entre les mécanismes prescrits et les pratiques réelles ne constituent donc pas

nécessairement des anomalies, mais plutôt des manifestations normales du fonctionnement organisationnel. Dans cette perspective, ECO² ne crée pas les tensions observées entre conformité, coordination, autonomie ou charge administrative. Il les rend davantage visibles en exigeant un niveau plus élevé de formalisation et de cohérence des pratiques informationnelles.

Cette lecture conduit à reformuler l'enjeu central de l'étude. Les résultats obtenus suggèrent que la question la plus importante n'est pas de déterminer si ECO² constitue un bon modèle de gouvernance de l'information. Les analyses réalisées indiquent déjà qu'il possède plusieurs caractéristiques cohérentes avec les exigences contemporaines de gouvernance. La véritable question concerne plutôt la capacité de l'organisation à soutenir les mécanismes de gouvernance qu'un tel modèle exige. La réussite éventuelle d'ECO² dépendrait ainsi moins de la qualité intrinsèque du modèle que du niveau de maturité organisationnelle, de l'engagement des acteurs, de la clarté des responsabilités et de la capacité de l'établissement à maintenir durablement les pratiques qu'il propose.

Ainsi, l'apport principal du présent travail ne réside pas uniquement dans l'évaluation d'un modèle particulier, mais dans la mise en évidence d'un constat plus large : dans les organisations publiques complexes, la gouvernance de l'information constitue avant tout un enjeu organisationnel. Les outils, les structures et les mécanismes peuvent soutenir cette gouvernance, mais ils ne peuvent se substituer à la capacité collective de l'organisation à les faire vivre, à les maintenir et à les intégrer à ses pratiques quotidiennes. Sous cet angle, ECO² apparaît moins comme une solution à implanter que comme un cadre permettant de mesurer et de renforcer la maturité informationnelle de l'organisation.

6.2 Les limites du modèle ECO²

Malgré les résultats favorables obtenus au cours de l'analyse, il serait réducteur de considérer le modèle ECO² comme une solution complète ou universelle aux enjeux de gouvernance de l'information observés au sein de Santé Québec Outaouais. Comme tout dispositif organisationnel, son efficacité demeure conditionnelle à un ensemble de facteurs humains, organisationnels et technologiques qui dépassent les mécanismes formels qui le composent. Les résultats suggèrent ainsi que plusieurs des limites potentielles du modèle ne sont pas directement associées à sa logique conceptuelle, mais plutôt aux conditions nécessaires à sa mise en œuvre et à son maintien dans le temps.

Une première limite concerne les exigences de littératie informationnelle et de maturité numérique requises pour soutenir le modèle. ECO² repose sur l'utilisation rigoureuse de mécanismes de classification, de certification, de métadonnées et de gestion documentaire

qui nécessitent une compréhension minimale des principes de gouvernance de l'information. Or, les niveaux de maturité numérique et informationnelle peuvent varier considérablement d'un secteur à l'autre, ce qui pourrait entraîner une appropriation inégale des mécanismes proposés et limiter les bénéfices attendus.

Une seconde limite est associée à la charge de gouvernance que le modèle introduit. Bien que les mécanismes de certification, de révision et de suivi documentaire contribuent à renforcer la cohérence, la traçabilité et la reddition de comptes, ils exigent également un investissement continu en temps, en ressources et en coordination. Sans un équilibre adéquat entre les exigences de contrôle et les réalités opérationnelles, certains acteurs pourraient percevoir ces mécanismes comme une couche administrative supplémentaire plutôt que comme un soutien à leurs activités quotidiennes. Cette tension apparaît particulièrement pertinente dans un contexte déjà marqué par une forte densité normative et par des risques de surcharge organisationnelle.

L'analyse met également en évidence le risque de travail « hors système ». Comme plusieurs initiatives de gouvernance de l'information, l'efficacité d'ECO² repose sur l'adhésion des utilisateurs aux mécanismes proposés. Si certains acteurs continuent de privilégier des canaux parallèles tels que les courriels, les espaces locaux ou les répertoires non gouvernés, les bénéfices attendus en matière de traçabilité, de cohérence documentaire et de préservation de la mémoire organisationnelle pourraient être significativement réduits. Ce risque apparaît particulièrement important puisque la présence d'un mécanisme formel ne garantit pas automatiquement son utilisation dans les pratiques réelles.

Une autre limite réside dans la dépendance du modèle à la qualité des données de gouvernance qu'il utilise. Les mécanismes de recherche, de traçabilité, de certification et de suivi documentaire reposent largement sur l'exactitude des métadonnées associées aux documents. Des informations incomplètes, mal renseignées ou non maintenues dans le temps pourraient réduire la fiabilité des mécanismes proposés et affecter la capacité du modèle à produire les résultats attendus. Ainsi, même dans un environnement fortement structuré, la qualité de la gouvernance demeure étroitement liée à la qualité des pratiques de gestion exercées par les acteurs responsables.

Enfin, l'analyse suggère que le modèle peut accentuer certaines tensions déjà présentes dans l'organisation. En cherchant à renforcer la standardisation, la cohérence et l'uniformité des pratiques informationnelles, ECO² peut entrer en tension avec le besoin d'autonomie locale, de flexibilité opérationnelle ou d'adaptation aux réalités propres à certains secteurs cliniques et administratifs. Cette tension n'est pas créée par le modèle lui-même; elle reflète plutôt un équilibre difficile que doivent continuellement maintenir les grandes organisations entre la gouvernance centralisée et l'autonomie des acteurs de terrain.

Ces limites ne remettent pas en cause la pertinence générale du modèle. Elles rappellent toutefois qu'un dispositif de gouvernance de l'information ne peut être évalué uniquement à partir de ses mécanismes théoriques. Son succès dépend également de la culture organisationnelle, de l'engagement des acteurs, des capacités disponibles et du niveau de maturité informationnelle de l'organisation. Cette observation renforce d'ailleurs l'un des principaux constats du présent travail : les défis associés à la gouvernance de l'information relèvent moins de la qualité intrinsèque des outils que de la capacité organisationnelle à les soutenir de manière durable.

6.3 Mise en œuvre d'ECO² : conditions de succès et points de vigilance

Les résultats de l'analyse démontrent que la pertinence du modèle ECO² repose moins sur la qualité intrinsèque de ses mécanismes que sur les conditions organisationnelles permettant leur mise en œuvre et leur maintien dans le temps. Bien que le modèle présente un fort niveau d'alignement avec les exigences légales, normatives et organisationnelles étudiées, sa capacité à produire les bénéfices attendus dépend largement de l'environnement de gouvernance dans lequel il évolue. Cette observation rejoint l'un des constats centraux du présent travail : la gouvernance de l'information constitue avant tout un enjeu organisationnel, humain et stratégique, bien avant d'être un enjeu technologique.

6.3.1 Conditions de succès

6.3.1.1 *Un leadership organisationnel explicite et soutenu*

La première condition de succès réside dans l'existence d'un engagement clair de la haute direction envers la gouvernance de l'information. La mise en œuvre d'un modèle comme ECO² implique la participation de multiples directions, professions et niveaux de gestion. Dans ce contexte, l'information doit être reconnue comme une ressource stratégique et comme une responsabilité collective. Sans un leadership visible et cohérent, les mécanismes proposés risquent d'être perçus comme de simples pratiques documentaires plutôt que comme des composantes intégrées à la gouvernance organisationnelle.

6.3.1.2 *Une clarification des responsabilités informationnelles*

L'analyse a mis en évidence l'importance des rôles associés à la création, à la validation, à la diffusion et à la révision de l'information organisationnelle. Le succès d'ECO² repose sur la capacité de l'organisation à définir clairement ces responsabilités, à les rendre visibles et à soutenir leur exercice dans le temps. La gouvernance de l'information ne peut être pleinement exercée lorsque les responsabilités demeurent implicites, ambiguës ou dépendantes de connaissances détenues par un nombre restreint d'acteurs.

6.3.1.3 Le développement des compétences informationnelles

L'appropriation du modèle par les utilisateurs constitue également une condition essentielle. Les mécanismes de classification, de certification, de gestion des métadonnées et de gouvernance documentaire nécessitent une compréhension minimale des principes qui les sous-tendent. Dans une organisation complexe comme Santé Québec Outaouais, les niveaux de maturité informationnelle et numérique peuvent varier considérablement. Le développement des compétences et l'accompagnement des utilisateurs apparaissent donc comme des leviers importants pour soutenir l'adoption durable des pratiques proposées.

6.3.1.4 La qualité des données de gouvernance

Plusieurs mécanismes du modèle reposent directement sur la qualité des métadonnées et des informations de gouvernance associées aux documents. La traçabilité, la certification documentaire, la recherche d'information et les mécanismes de suivi dépendent tous de la disponibilité et de l'exactitude de ces données. Le maintien d'un niveau de qualité adéquat nécessite donc des processus continus de validation, de surveillance et d'amélioration.

6.3.1.5 Un déploiement progressif fondé sur l'amélioration continue

Enfin, l'analyse suggère qu'ECO² doit être envisagé comme un processus évolutif plutôt que comme un projet ponctuel. La gouvernance de l'information est influencée par les changements législatifs, organisationnels et technologiques. Une mise en œuvre progressive permettrait de tenir compte de cette réalité, de favoriser l'apprentissage organisationnel et d'ajuster graduellement les mécanismes proposés en fonction des besoins observés.

6.3.2 Points de vigilance

6.3.2.1 Le risque de surcharge administrative

L'un des principaux défis associés au modèle concerne l'équilibre à maintenir entre la rigueur de la gouvernance et les réalités opérationnelles. Les mécanismes de certification, de validation et de suivi documentaire contribuent à renforcer la cohérence, la traçabilité et la reddition de comptes, mais ils peuvent également accroître la charge administrative imposée aux acteurs concernés. Une gouvernance excessivement lourde pourrait compromettre l'adhésion au modèle et favoriser son contournement.

6.3.2.2 Le risque de travail hors système

Comme plusieurs dispositifs de gouvernance de l'information, l'efficacité d'ECO² demeure dépendante de l'utilisation réelle des mécanismes proposés. L'existence de répertoires parallèles, de pratiques locales non gouvernées ou d'échanges informels peut limiter les bénéfices attendus en matière de cohérence documentaire, de traçabilité et de mémoire organisationnelle. La présence d'un système officiel ne garantit donc pas, à elle seule, son utilisation effective.

6.3.2.3 La dépendance à la qualité des métadonnées

L'importance accordée aux données de gouvernance constitue également une vulnérabilité potentielle. Des métadonnées incomplètes, erronées ou non maintenues dans le temps peuvent réduire significativement la valeur des mécanismes de certification, de recherche et de traçabilité. Cette réalité rappelle que la performance du modèle demeure indissociable de la qualité des pratiques de gestion exercées par les acteurs responsables.

6.3.2.4 La tension entre standardisation et autonomie locale

L'analyse met également en évidence une tension inhérente à toute démarche de gouvernance organisationnelle. Si la cohérence documentaire et la réduction de la fragmentation représentent des objectifs légitimes, leur poursuite doit tenir compte de la diversité des réalités cliniques, administratives et opérationnelles. Une standardisation excessive pourrait limiter la capacité d'adaptation des secteurs, tandis qu'une flexibilité trop importante risquerait d'affaiblir les bénéfices recherchés en matière de gouvernance.

6.3.2.5 Le maintien de l'engagement dans le temps

Enfin, la pérennité du modèle représente un défi en soi. Plusieurs mécanismes proposés exigent des efforts continus de suivi, de coordination et d'amélioration. Les bénéfices associés à ECO² risquent de s'atténuer si l'organisation ne maintient pas dans le temps l'attention, les ressources et la gouvernance nécessaires à son fonctionnement. Cette observation renforce l'idée selon laquelle la gouvernance de l'information ne constitue pas un état à atteindre, mais une capacité organisationnelle à entretenir.

Les conditions de succès et les points de vigilance identifiés convergent vers un même constat : la valeur d'ECO² ne repose pas uniquement sur son architecture documentaire ou technologique, mais sur la capacité de l'organisation à soutenir durablement les pratiques de gouvernance qu'il propose. Dans cette perspective, la question n'est pas tant de savoir si le modèle est pertinent, mais plutôt si l'organisation possède les conditions nécessaires pour en assurer l'appropriation, l'application et la pérennité. Sous cet angle, ECO² apparaît moins comme une solution clé en main que comme un cadre permettant de renforcer et d'évaluer la maturité informationnelle de l'organisation.

Conclusion finale

Le présent rapport s'inscrit dans un contexte organisationnel marqué par une complexité structurelle et normative élevée, au sein duquel la gouvernance de l'information constitue

un enjeu transversal central pour Santé Québec Outaouais. Confrontée à la multiplication des exigences légales, normatives et organisationnelles, de même qu'à la diversification des environnements informationnels, l'organisation doit composer avec des défis croissants de cohérence, de traçabilité, de conformité et de préservation des connaissances. Dans ce contexte, la question de recherche visait à déterminer dans quelle mesure le modèle ECO² constitue une option pertinente pour soutenir une gouvernance informationnelle cohérente, conforme et adaptée à cette réalité.

L'analyse réalisée permet de conclure que le modèle ECO² présente un niveau élevé d'alignement avec les principales exigences associées à la gouvernance de l'information. Les mécanismes proposés répondent précisément aux besoins de cohérence documentaire, de traçabilité, de reddition de comptes, de sécurité de l'information et de réduction de la fragmentation organisationnelle. À travers ses mécanismes de gestion de l'information, notamment la certification documentaire, les métadonnées de gouvernance et la structuration des environnements informationnels, ECO² contribue au soutien de la gouvernance de l'information.

Toutefois, le principal enseignement de cette étude ne réside pas dans la démonstration de la pertinence du modèle lui-même. Les résultats suggèrent plutôt que les principaux obstacles à une gouvernance informationnelle efficace ne sont pas d'abord de nature technologique ou documentaire. Les enjeux observés concernent davantage l'appropriation des responsabilités, le maintien de la conformité dans le temps, la coordination des acteurs, la qualité des pratiques de gestion et la capacité de préserver une mémoire organisationnelle durable. Autrement dit, les défis révélés par cette analyse sont avant tout des défis de gouvernance organisationnelle.

Cette observation prend une résonance particulière dans un contexte où plusieurs travaux sont actuellement réalisés afin de doter le réseau de la santé de solutions numériques et de gestion électronique des documents toujours plus performantes. Bien que ces initiatives soient importantes, la présente étude démontre que la technologie ne représente qu'une composante parmi d'autres de la gouvernance de l'information. Même un modèle présentant un haut niveau de cohérence, de maturité et d'alignement comme ECO² ne peut produire les bénéfices attendus sans une gouvernance active, des responsabilités clairement assumées, une coordination soutenue et une adhésion durable des acteurs concernés. La transformation numérique ne peut compenser à elle seule une gouvernance insuffisamment exercée.

Ainsi, l'apport principal du présent rapport réside peut-être moins dans l'évaluation d'un modèle particulier que dans la reformulation de la question initiale. L'enjeu central n'est pas de déterminer si ECO² est suffisamment performant pour être implanté dans une

organisation publique complexe. L'enjeu consiste plutôt à évaluer si l'organisation possède la capacité de gouvernance nécessaire pour soutenir les pratiques que ce modèle exige. Sous cet angle, ECO² agit moins comme une solution que comme un révélateur : il met en lumière les forces, les fragilités et le niveau de maturité informationnelle de l'organisation.

En définitive, la gouvernance de l'information ne se résume ni à une plateforme technologique, ni à un cadre documentaire, ni à une collection de règles. Elle constitue une capacité organisationnelle fondamentale qui permet à une institution de préserver sa mémoire, de soutenir ses décisions, de coordonner ses actions et de créer de la valeur à partir de l'information qu'elle produit. Les organisations qui réussiront leur transformation numérique ne seront pas nécessairement celles qui disposeront des outils les plus avancés, mais celles qui auront développé la capacité collective de gouverner efficacement l'information qui les fait fonctionner. C'est précisément cette capacité que le modèle ECO² cherche, avant tout, à rendre visible, à structurer et à renforcer.

Annexe 1 Description sommaire du modèle analysé

Les principes fondateurs du modèle ECO²

La logique générale du modèle repose sur trois principes structurants qui en déterminent la cohérence interne :

- **Stabilité** : garantir une base organisationnelle durable, permettant une compréhension partagée et pérenne du sens des documents au sein de l'organisation.
- **Gouvernance** : assurer la qualité, la conformité et la traçabilité de l'information à travers des mécanismes explicites d'imputabilité, de certification et de suivi du cycle de vie documentaire.
- **Valorisation** : soutenir la pertinence, la personnalisation et l'usage stratégique de l'information, en transformant le document en vecteur actif de connaissance plutôt qu'en simple objet d'archivage.

Ces principes s'inscrivent en cohérence avec les cadres théoriques reconnus en gouvernance de l'information : imputabilité, transparence, intégrité, protection, conformité, disponibilité, conservation et disposition.

Les composantes structurelles : une architecture à trois niveaux

Le modèle ECO² repose sur une architecture à trois niveaux complémentaires et interdépendants : les données maîtres organisationnelles, les données de gestion documentaire et les données d'intérêts.

Niveau 1, Les données maîtres organisationnelles (les cinq piliers)

Les données maîtres constituent la base ontologique du système documentaire. Elles permettent de classer chaque document ou source d'information selon sa raison d'être organisationnelle. Ce niveau est structuré autour de **cinq piliers** :

1. **Constitutif organisationnel** : regroupe les documents qui définissent l'identité, la raison d'être et les fondements de l'organisation (mission, vision, valeurs, offre de services, organigramme). Ces documents constituent le socle identitaire du système documentaire.

2. **Encadrement organisationnel** : comprend l'ensemble des documents normatifs et prescriptifs qui régissent les pratiques organisationnelles (lois, règlements, normes, politiques, procédures, processus, protocoles, ententes). Il constitue la dimension régulatrice du modèle.
3. **Information de référence** : regroupe les documents qui soutiennent la compréhension et l'application des normes et des pratiques, sans caractère prescriptif (guides, fiches, avis cliniques, formations, lexiques, présentations). Il s'agit de la dimension pédagogique et opérationnelle
4. **Communication ponctuelle organisationnelle** : comprend les documents de communication à portée temporaire ou contextuelle (communiqués, notes de service), permettant de distinguer clairement l'information durable de l'information circonstancielle.
5. **Collecte de données** : regroupe les formulaires et autres instruments de collecte d'information, représentant la dimension rétroactive du modèle.

Ces piliers offrent un cadre sémantique stable et cohérent, facilitant la classification des documents et structurant l'offre informationnelle autour de grandes familles compréhensibles par l'ensemble du personnel.

Niveau 2, Les données de gestion documentaire

Le deuxième niveau regroupe les données de gestion documentaire, qui assurent la gouvernance, la qualité et l'imputabilité du système.

Cinq catégories structurent ce niveau :

1. **Données chronologiques** : dates d'entrée en vigueur, de révision, d'expiration, assurant le suivi des délais et des cycles de révision.
2. **Imputabilité** : informations relatives aux responsables, approbateurs, producteurs et propriétaires des documents, assurant la responsabilité organisationnelle.
3. **Étiquettes de sécurité** : niveaux de confidentialité, de diffusion et de protection, garantissant le respect des obligations légales et organisationnelles.
4. **État du document** : statut dans les processus organisationnels (brouillon, en validation, approuvé, archivé, retiré).
5. **Relations entre documents** : identification des liens entre les documents (source, dérivé), soutenant la cohérence informationnelle et la traçabilité.

Ces données de gestion sont au cœur de la gouvernance documentaire et s'alignent sur les bonnes pratiques décrites par les normes internationales en gestion documentaire.

Niveau 3, Les données d'intérêts

Le troisième niveau regroupe les données d'intérêts, soit un ensemble de qualificatifs évolutifs permettant de cibler les besoins, les pratiques et les champs d'intérêt organisationnels. Elles permettent : le ciblage des publics, l'abonnement thématique, la personnalisation des alertes, la réduction du bruit informationnel et la valorisation stratégique des contenus.

Ce niveau transforme le système documentaire en outil de communication intelligente et de soutien à la pratique professionnelle. Il s'inscrit dans une logique de personnalisation de l'information, en cohérence avec les approches de gestion des connaissances et de transformation numérique.

La complémentarité des trois niveaux est essentielle : Les données maîtres donnent le sens, les données de gestion assurent la gouvernance, et les données d'intérêts assurent la valorisation.

Les mécanismes opérationnels du modèle ECO²

Les mécanismes de certification

La certification constitue le pivot central du modèle ECO². Elle définit le niveau d'autorité, la portée normative et le statut documentaire des informations diffusées. ECO² distingue deux types de certification :

- **Certification organisationnelle (CO-ECO2)** : s'applique aux documents à portée transversale, ayant un impact sur plusieurs directions, une valeur normative officielle, une obligation légale ou ministérielle, ou une incidence sur les droits des usagers ou du personnel. Elle exige une validation inter-directionnelle formelle, un passage en instance, une numérotation officielle, une intégration au répertoire PPR, une conservation selon le calendrier de conservation et une traçabilité décisionnelle obligatoire.
- **Certification directionnelle / opérationnelle (CDO-ECO2)** : concerne les documents propres à une direction ou à une unité, encadrant des pratiques internes et ne nécessitant pas de portée organisationnelle globale. Elle offre une souplesse essentielle aux directions, leur permettant d'adapter rapidement les documents aux réalités de terrain.

Les cinq environnements ECO²

Le modèle distingue cinq environnements complémentaires, chacun ayant une fonction déterminée dans le cycle de vie des documents :

1. **L'environnement de création et de révision** : espace numérique structuré dédié à l'élaboration, à la modification et à la consultation collaborative des documents avant leur certification officielle. Il soutient la collaboration encadrée, la standardisation des étapes de révision et la traçabilité des contributions.
2. **La Maison d'édition ECO²** : instance organisationnelle responsable de la coordination du processus de révision documentaire, de la validation de conformité normative et de la préparation des documents en vue de leur certification. Elle agit comme gardienne de la qualité documentaire, de la cohérence normative et du respect des exigences légales.
3. **L'environnement d'archivage** : espace sécurisé destiné à la conservation des documents certifiés ayant atteint la fin de leur période active ou semi-active, conformément au calendrier de conservation adopté par l'organisation et autorisé par Bibliothèque et Archives nationales du Québec.
4. **La Grande bibliothèque ECO** : répertoire officiel central regroupant l'ensemble des documents certifiés en vigueur. Elle constitue la source unique de référence : Seule la version déposée dans la Grande bibliothèque ECO est considérée comme version officielle.
5. **Les environnements de diffusion** : plateformes utilisées pour rendre accessibles les documents certifiés aux publics visés, intranet, sites directionnels, portails d'équipe. Ils ne constituent pas le dépôt officiel et ne remplacent pas la Grande bibliothèque ECO.

Le mécanisme d'amélioration continue

ECO² intègre un outil d'amélioration continue qui permet une communication directe entre le créateur responsable de la qualité d'une information publiée et ses utilisateurs. Grâce à un lien associé à chaque document, l'utilisateur peut signaler les enjeux ou risques qui n'auraient pas été identifiés lors de l'évaluation initiale de la qualité. Ce mécanisme illustre une approche de gouvernance informationnelle appliquée, en valorisant la contribution de tous les acteurs impliqués autour d'une information.

Annexe 2 Analyse détailler de la concordance entre le Model ECO² et les attentes

Tel que présentée au tableau A, le modèle ECO² présente un fort alignement avec les exigences légales, normatives et organisationnelles de Santé Québec Outaouais en matière de cohérence documentaire, traçabilité, reddition de comptes, sécurité de l'information et réduction de la fragmentation des pratiques.

Premièrement, ECO² assure la cohérence grâce à la Grande bibliothèque ECO, qui agit comme source officielle unique des documents en vigueur et la double certification (CO ECO2 pour les documents organisationnels, CDO ECO2 pour les documents locaux), qui établit une hiérarchie documentaire. De plus, les données maîtres et les relations entre documents structurent l'information et limitent les contradictions. Donc, l'alignement est très élevé, mais des zones grises subsistent, notamment entre certains types de documents et dans la requalification de documents locaux devenus plus structurants.

Deuxièmement, ECO² répond aux exigences de traçabilité par la création et l'utilisation de métadonnées de gestion complètes (dates, responsables, état du document, liens entre documents) et une architecture technique intégrant colonnes de site et workflows automatisés. De plus, le modèle s'appuie sur des mécanismes de certification, de numérotation officielle et de suivi du processus de révision. Ainsi, encore ici, nous pouvons constater que l'alignement est très élevé, notamment pour l'intégrité, l'authenticité et le cycle de vie des documents. La principale faiblesse tient à la qualité de la saisie et de la mise à jour des métadonnées.

Troisièmement, ECO² soutient la reddition de comptes de plusieurs manières. D'abord, il permet de relier les documents structurants à des instances décisionnelles reconnues. Ensuite, il identifie clairement les acteurs responsables grâce aux métadonnées d'imputabilité. Enfin, la Maison d'édition ECO² joue un rôle de contrôle qualité et de cohérence normative et l'approche globale intègre un outil d'amélioration continue pour la rétroaction. Encore ici, l'alignement est élevé à très élevé. La limite principale est la lourdeur potentielle des processus et les délais qu'ils peuvent engendrer.

Quatrièmement, la sécurité de l'information est renforcée entre autres pas l'utilisation d'étiquettes de sécurité et des contrôles d'accès par rôle. De plus, les environnements (création, révision, diffusion, archivage) sont séparés et la diffusion de l'information officielle est contrôlée. Nous pouvons conclure que l'alignement est élevé. Toutefois, il importe de rappeler que la sécurité ne repose pas seulement sur l'outil : elle dépend aussi des pratiques réelles des employés et gestionnaires.

Enfin et cinquièmement, ECO² réduit la fragmentation des pratiques en centralisant les documents dans la Grande bibliothèque ECO et en imposant un langage commun grâce à une architecture de données à trois niveaux. Ceci favorise la collaboration inter-direction et soutient une vision transversale des impacts documentaires. L'alignement est élevé mais des limites demeurent en raison de la variabilité locale, des silos opérationnels persistants et du maintien de certains supports papier.

Cohérence documentaire

Le modèle ECO² propose plusieurs mécanismes convergents pour soutenir la cohérence documentaire :

La Grande bibliothèque ECO, en tant que répertoire officiel central, constitue le mécanisme le plus structurant. Elle regroupe l'ensemble des documents certifiés en vigueur et instaure le principe selon lequel seule la version déposée dans la Grande bibliothèque ECO est considérée comme version officielle. Ce mécanisme répond directement à l'exigence du R-038 en matière de légitimité documentaire et à l'interdiction de silos posée par la P-096.

La double certification (CO-ECO2 / CDO-ECO2) formalise une hiérarchie documentaire essentielle. La certification organisationnelle s'applique aux documents transversaux, normatifs ou assujettis à une obligation légale, tandis que la certification directionnelle concerne les documents de portée locale. Cette distinction permet d'assurer la cohérence normative, de limiter les contradictions entre documents et de soutenir la reddition de comptes.

Les données maîtres (cinq piliers) offrent un cadre sémantique stable qui structure l'offre informationnelle autour de grandes familles compréhensibles par l'ensemble du personnel (constitutif, encadrement, référence, communication, collecte). Cette classification contribue à réduire le "fouillis" documentaire en donnant des repères clairs.

Les relations entre documents (données de gestion de niveau 2) incluant les liens source, dérivé, permettent de maintenir la cohérence inter documentaire et d'éviter les contradictions normatives.

Appréciation de l'alignement

L'alignement est **très élevé** sur le plan conceptuel. Le modèle ECO² opérationnalise directement les exigences du R-038 et de la P-096 en instaurant une source unique, une hiérarchie documentaire explicite et un cadre de classification stable. Il dépasse les

exigences de l'ISO 15489 en intégrant la gestion documentaire aux processus organisationnels et à la transformation numérique.

Toutefois, des zones de vigilance demeurent. Certaines zones grises peuvent apparaître par exemple, entre information de référence et communication organisationnelle. De plus, la frontière entre CDO-ECO2 et CO-ECO2 peut s'avérer parfois floue : un document conçu comme local peut, dans les faits, être utilisé par d'autres directions ou influencer des décisions à plus grande échelle. Si la requalification n'est pas faite à temps, il peut en résulter une incohérence normative.

Les exigences applicables

La traçabilité documentaire est une exigence structurante dans l'environnement normatif de Santé Québec Outaouais. La Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information (C-1.1) établit les conditions de validité légale des documents numériques, fondées sur l'intégrité, l'authenticité et la valeur probante. La Loi R-22.1 impose des mécanismes de journalisation des accès et des mesures de sécurité propres à assurer la protection des renseignements. La Loi sur les archives (A-21.1) encadre le cycle de vie, le versement et l'élimination des documents.

La Directive gouvernementale sur la sécurité de l'information exige une traçabilité des actions et la désignation de rôles. Enfin, la norme ISO 15489 prescrit des métadonnées pour l'identification, la traçabilité, la conservation, la gestion et l'accès.

Les réponses du modèle ECO²

Le modèle ECO² répond aux exigences de traçabilité par un ensemble de mécanismes convergents :

Les données de gestion (niveau 2) constituent le dispositif central de traçabilité. Elles comprennent les données chronologiques (dates de validation, de révision, d'expiration), l'imputabilité (propriétaire, approbateur, unité responsable), l'état du document (brouillon, en validation, approuvé, archivé, retiré) et les relations entre documents. Ces métadonnées sont au cœur de la gouvernance documentaire et permettent d'assurer la traçabilité des décisions, la conformité aux exigences légales et la lisibilité du cycle de vie des documents.

L'architecture technique implémente ces données via des colonnes de site réutilisables (Site Columns), accompagnées de workflows Power Automate assurant la publication contrôlée, les rappels de révision, le retrait/archivage et le blocage automatique si des métadonnées sont manquantes.

La certification organisationnelle (CO-ECO2) exige une traçabilité décisionnelle obligatoire, une numérotation officielle, un passage en instance et une intégration au répertoire PPR.

L'environnement de création et de révision documente les versions de travail, les consultations interdirectionnelles et les contributions, assurant une transparence et traçabilité (vision 360° du processus).

Appréciation de l'alignement

L'alignement est **très élevé**. L'analyse de conformité démontre que ECO2 répond aux exigences de valeur juridique des documents numériques en assurant leur intégrité et leur fiabilité tout au long de leur cycle de vie » (conformité à la Loi C-1.1). Le modèle opérationnalise pleinement les exigences de la Loi sur les archives en intégrant le cycle de vie documentaire au fonctionnement quotidien de l'organisation.

La principale limite réside dans la rigueur de saisie et de mise à jour. Si les métadonnées sont absentes, inexactes ou incomplètes, les bénéfices du modèle s'érodent rapidement. Cela peut entraîner des ruptures dans la chaîne documentaire par des documents approuvés sans propriétaire clair, dates de révision dépassées.

Reddition de comptes

Les exigences applicables

La Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux renforce les exigences relatives à la traçabilité des décisions, à la cohérence organisationnelle et à la responsabilité des gestionnaires. La norme ISO 24143 exige l'intégration de la gouvernance de l'information aux mécanismes de reddition de comptes et de suivi organisationnel. Le Cadre normatif de gestion des ressources informationnelles du SCT introduit une reconnaissance explicite de l'information comme ressource stratégique publique et encadre l'imputabilité des acteurs.

Au niveau interne, le R-038 fonde la légitimité documentaire en exigeant que les documents les plus structurants soient adoptés par des instances dûment mandatées (comité de direction, conseil d'administration).

Les réponses du modèle ECO²

La certification organisationnelle (CO-ECO2) renforce la légitimité des décisions en liant clairement les documents les plus structurants à des instances dûment mandatées. La validation inter-directionnelle formelle, le passage en instance et la numérotation officielle créent une chaîne d'imputabilité complète.

Les métadonnées d'imputabilité (propriétaire, approbateur, unité responsable, direction collaboratrice) permettent d'identifier rapidement les acteurs qui influencent une décision, de même que ceux qui en subiront les effets.

La Maison d'édition ECO² agit comme gardienne de la qualité documentaire, de la cohérence normative et du respect des exigences légales, constituant un filtre d'assurance qualité entre le travail préparatoire et la certification.

L'outil d'amélioration continue permet une rétroaction structurée des utilisateurs vers les responsables documentaires, soutenant une approche de gouvernance informationnelle appliquée, en valorisant la contribution de tous les acteurs impliqués autour d'une information.

Appréciation de l'alignement

L'alignement est **élevé à très élevé**. ECO² constitue une réponse opérationnelle concrète aux exigences de gouvernance des ressources informationnelles, en reliant documents, données et processus organisationnels. Le modèle matérialise la distinction entre documents de portée locale et de portée organisationnelle, ce qui est particulièrement pertinent dans un réseau où les obligations légales et ministérielles sont nombreuses. Les limites identifiées concernent principalement la lourdeur potentielle des processus : le processus peut être perçu comme complexe et parfois lourd, en raison des consultations nécessaires et du passage en instance. Les délais associés peuvent retarder la mise à jour de certains documents.

Sécurité de l'information

Les exigences applicables

Santé Québec Outaouais est assujéti à un ensemble dense d'exigences en matière de sécurité de l'information. La P-011 – Politique de sécurité de l'information organisationnelle encadre la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des actifs informationnels, en conformité avec la Directive gouvernementale sur la sécurité de l'information et le Cadre de gestion de la sécurité de l'information MSSS-CDG01. La P-023 – Politique sur la

confidentialité impose des engagements stricts en matière de protection des renseignements personnels (Santé Québec Outaouais, 2023, 2024). La Loi R-22.1 exige une politique de gouvernance des renseignements comportant des rôles et responsabilités, des mécanismes de journalisation, des catégories de personnes autorisées et un processus de traitement des incidents de confidentialité. La Politique gouvernementale de cybersécurité accentue les exigences de sécurité by design.

Les réponses du modèle ECO²

Les étiquettes de sécurité (données de gestion de niveau 2) définissent les niveaux de confidentialité et de diffusion de chaque document. L'architecture technique prévoit l'intégration d'étiquettes Purview et de contrôles d'accès basés sur les rôles.

La séparation des environnements, création-révision, Grande bibliothèque, diffusion, archivage, assure que les documents en cours d'élaboration ne sont pas accessibles au même titre que les documents certifiés, limitant la circulation non contrôlée d'informations non validées.

La diffusion contrôlée et contextualisée d'ECO² limite la diffusion anarchique et renforce la traçabilité, en cohérence avec les exigences de la P-011 et de la P-023.

Les contrôles d'accès par rôle permettent l'application des règles de la DIR-030 – Directive sur l'utilisation sécuritaire des actifs informationnels – en facilitant l'application des règles d'accès par rôle sans les exposer à l'utilisateur (Santé Québec Outaouais, 2023).5.5.4.3
Appréciation de l'alignement.

L'alignement est **élevé**. ECO² contribue à rendre la sécurité structurelle plutôt que déclarative, en intégrant les contrôles de sécurité directement dans l'architecture documentaire plutôt que de les laisser dépendre uniquement de la conformité comportementale individuelle.

Toutefois, ECO2 n'est qu'un maillon du dispositif de sécurité et qu'un écart possible entre principes et pratiques sans outillage documentaire peut subsister. La dimension comportementale de la gouvernance de l'information, soulignée par la DIR030, rappelle que la conformité ne repose pas uniquement sur les outils, mais aussi sur les pratiques et les usages des employés et gestionnaires.

Réduction de la fragmentation des pratiques

Les exigences applicables

La problématique identifiée dans le rapport met en évidence un risque important de fragmentation normative découlant de la superposition de normes légales, gouvernementales, ministérielles et internes, chacune introduisant ses propres exigences, vocabulaires, responsabilités et mécanismes de contrôle. Ce risque est accentué par le cloisonnement entre sphères administrative et clinique, chacune régie par des cadres normatifs spécifiques, parfois développés en parallèle.

La norme ISO 24143 exige une approche inclusive et exhaustive où l'ensemble des actifs informationnels, quels que soient leur support, leur format ou leur statut, est couvert. La P-096_Politique Environnement Codiffusion Outaouais (ECO) interdit explicitement les silos documentaires et définit les rôles associés à un environnement numérique documentaire unique.

Les réponses du modèle ECO²

Le modèle ECO² propose une stratégie intégrée de réduction de la fragmentation à travers plusieurs mécanismes complémentaires :

La centralisation dans la Grande bibliothèque ECO élimine structurellement la prolifération de dépôts parallèles. En constituant la source unique de référence, elle réduit la prolifération de dépôts parallèles et la circulation de versions périmées.

L'architecture à trois niveaux de données crée un langage commun transversal. Les données maîtres (cinq piliers) structurent l'offre informationnelle de manière uniforme, indépendamment de la direction productrice. Les données de gestion imposent des métadonnées communes à tous les documents. Les données d'intérêts permettent une personnalisation sans fragmenter la source.

La certification organisationnelle (CO-ECO2) exige une validation interdirectionnelle formelle, forçant les directions à collaborer et à aligner leurs documents normatifs.

Le mécanisme d'amélioration continue crée un circuit de rétroaction transversal où une modification d'orientation opérationnelle décidée par une direction peut être mise en relation avec l'ensemble des autres orientations, ce qui facilite l'appréciation de la cohérence (ou des incohérences) entre choix locaux et impacts sur l'organisation.

La P-096 positionne ECO comme pont documentaire visant à harmoniser la diffusion et la circulation de l'information officielle à l'échelle de l'établissement, sans pour autant gouverner le contenu clinique lui-même.

Appréciation de l'alignement

L'alignement est **élevé**. L'analyse selon le cadre de Burton confirme la capacité d'ECO² à améliorer l'alignement entre les objectifs organisationnels, la structure et les processus de coordination et à réduire la fragmentation informationnelle.

Les limites tiennent à la persistance de certains silos opérationnels. La CDO-ECO2, bien qu'essentielle à l'agilité locale, comporte un risque de variabilité importante entre directions, ce qui peut entraîner des écarts de pratique ou des tensions en cas d'interdépendance entre unités. De même, les environnements papier maintiennent des risques résiduels de divergence de versions. Enfin, la réalité opérationnelle des directions, des services et des équipes demeure marquée par des besoins spécifiques, des cultures professionnelles distinctes et des pratiques historiquement développées de manière autonome, ce qui complique l'implantation de pratiques informationnelles homogènes.

En conclusion et dans l'ensemble, ECO² constitue un modèle documentaire robuste et structurant, qui dépasse souvent les exigences minimales en intégrant la gouvernance documentaire aux processus organisationnels et à la transformation numérique. Ses principales vulnérabilités ne relèvent pas du cadre conceptuel, mais plutôt de l'application concrète : qualité des métadonnées, rigueur des pratiques, lourdeur des processus et persistance de certains silos.

Annexe 3 Analyser des apports, limites et zones de vigilances du modèle ECO²

Dimension humaine

Apports potentiels

Démocratisation de l'accès à l'information. Le modèle permet de garantir la disponibilité et l'accessibilité de l'information en temps réel. Les professionnels peuvent consulter les documents nécessaires rapidement, sans risque de perte d'information ou de retard. L'accès est garanti à vos employés à de la documentation pertinente, de qualité et accessible en temps opportun.

Réduction du bruit informationnel et personnalisation. Les données d'intérêts (niveau 3) permettent de cibler les communications selon le profil, la clientèle, la discipline ou le territoire, assurant moins de bruit, plus de pertinence, adoption accrue.

Valorisation de la contribution professionnelle. L'outil d'amélioration continue illustre clairement une approche de gouvernance informationnelle appliquée, en valorisant la contribution de tous les acteurs impliqués autour d'une information. En mettant en avant les compétences de chacun, il offre une sécurité accrue et favorise une collaboration organisationnelle.

Renforcement des capacités par l'accompagnement. Le modèle prévoit des guides d'accompagnement (Teams, Planner), un réseau de champions, des super-utilisateurs et un soutien personnalisé via la plateforme Bookings. Ces outils contribuent à uniformiser les pratiques entre directions, rendre opérationnelles les exigences de gouvernance, faciliter l'adhésion des utilisateurs et réduire la variabilité dans la conduite des révisions.

Limites

Exigence de littératie informationnelle. L'environnement de création et de révision requiert un niveau minimal de littératie informationnelle, de même qu'une discipline dans la gestion des versions et des commentaires. Or, les niveaux de maturité numérique varient considérablement entre les équipes et les directions de Santé Québec Outaouais.

Risque de surcharge normative et de fatigue organisationnelle. Comme l'identifie la problématique, la densité du cadre normatif peut générer une surcharge normative, tant pour les gestionnaires que pour le personnel. Lorsque les normes sont perçues comme nombreuses, complexes ou éloignées des réalités opérationnelles, elles peuvent perdre leur portée structurante. L'ajout d'ECO² pourrait accentuer cette perception si l'implantation n'est pas accompagnée adéquatement.

Risque de travail « hors-système ». Il existe un risque que certains acteurs choisissent de travailler "hors-système" (courriels, fichiers locaux), ce qui fragilise la traçabilité et la mémoire organisationnelle. Ce risque est d'autant plus élevé dans un contexte de rationalité limitée (Cyert-March), où les acteurs tendent à maintenir leurs routines établies.

Dépendance à la discipline informationnelle individuelle. La valeur des métadonnées de gestion réside dans la rigueur de saisie et de mise à jour. Si les métadonnées sont absentes, inexactes ou incomplètes, les bénéfices du modèle s'érodent rapidement. Cela peut entraîner des ruptures dans la chaîne documentaire (documents approuvés sans propriétaire clair, dates de révision dépassées).

Zones de vigilance

- **Le risque de « bulles informationnelles » :** Une utilisation trop restrictive des filtres d'intérêt pourrait créer des "bulles informationnelles" où certains professionnels ne reçoivent pas des informations importantes qui touchent indirectement leurs activités.
- **La perception de la Maison d'édition :** si elle est vécue comme un obstacle plutôt qu'un partenaire stratégique, le modèle risque de générer de la résistance plutôt que de l'adhésion.
- **La dimension comportementale de la gouvernance :** la conformité ne repose pas uniquement sur les outils, mais aussi sur les pratiques et les usages des employés et gestionnaires.

Dimension informationnelle

Apports potentiels

Structuration sémantique de l'offre informationnelle. Les cinq piliers (données maîtres) offrent un cadre sémantique stable et cohérent. Ils facilitent la classification des documents et permettent de structurer l'offre informationnelle autour de grandes familles compréhensibles par l'ensemble du personnel. Cette approche contribue à réduire le "fouillis" documentaire en donnant des repères clairs.

Traçabilité complète du cycle de vie documentaire. Les données de gestion permettent d'assurer la traçabilité des décisions, la conformité aux exigences légales et la lisibilité du cycle de vie des documents. Les workflows automatisés assurent la publication contrôlée,

les rappels de révision, le retrait/archivage et le blocage automatique si des métadonnées sont manquantes.

Intégration complète des dimensions archivistiques, informationnelles et organisationnelles. L'analyse met en évidence que peu de modèles théoriques offrent une telle intégration opérationnelle, combinant gouvernance documentaire (ISO 15489), gouvernance de l'information (ISO 24343), gouvernance des données (DAMA-DMBOK) et BANQ.

Capacité de mise en relation des documents. Les relations documentaires, source et dérivé, permettent qu'une modification d'orientation opérationnelle décidée par une direction peut être mise en relation avec l'ensemble des autres orientations, ce qui facilite l'appréciation de la cohérence (ou des incohérences) entre choix locaux et impacts sur l'organisation.

Préparation explicite à l'intelligence artificielle. ECO² prépare l'organisation à l'IA en structurant l'information de manière exploitable par des systèmes intelligents, tout en garantissant la gouvernance nécessaire. La couche de recherche et d'IA constitue la cinquième brique de l'architecture technique.

Limites

Zones grises dans la classification. Certaines zones grises peuvent toutefois apparaître, par exemple, entre information de référence et communication organisationnelle, ou entre encadrement et référence. La clarté des définitions et la formation des utilisateurs deviennent alors essentielles pour éviter des classifications incohérentes qui nuiraient à la cohérence et à la recherche documentaire.

Vulnérabilité à la faiblesse des métadonnées. Le modèle est vulnérable à la faiblesse des métadonnées, saisie incomplète, dates échues, propriétaire absent et à l'encombrement du répertoire officiel, indexation insuffisante.

Confusion possible entre diffusion et dépôt officiel. Si les environnements de diffusion ne sont pas clairement reliés à la Grande bibliothèque, des versions obsolètes peuvent continuer à circuler. Le modèle est exposé à la confusion entre diffusion et dépôt.

Persistance des risques liés au papier. Bien que le modèle intègre des mesures adaptatives pour les milieux non numérisés, cette méthode n'est pas optimale et maintien des risques résiduels de divergence de versions ».

Zones de vigilance

- **Le risque de surcharge documentaire** dans la Grande bibliothèque : une surcharge de documents mal structurés ou mal indexés peut nuire à la recherche et décourager les utilisateurs.
- **La qualité de l'interaction émetteur-récepteur** dans l'amélioration continue : chaque interaction doit impérativement être analysée avec rigueur par les acteurs responsables. Les dérives liées à des perceptions spécifiques ou à des réalités propres à certaines minorités ne doivent pas compliquer inutilement l'accès à des informations transversales.
- **L'archivage comme « fin de parcours peu valorisée »** : Si les transitions entre la Grande bibliothèque et l'environnement d'archivage sont mal gérées, il existe un risque de perte de documents, de destruction prématurée ou, inversement, de conservation excessive nuisant à l'efficacité.

Dimension technologique

Apports potentiels

Intégration native à l'écosystème Microsoft 365. L'architecture technique d'ECO² repose entièrement sur l'écosystème M365 déjà déployé à Santé Québec Outaouais : SharePoint (hub et bibliothèques), Terme Store (taxonomies), Power Automate (workflows), Planner (gestion des tâches), Teams (collaboration), Power BI (tableaux de bord de suivi). Cette intégration évite l'acquisition de systèmes tiers et capitalise sur les investissements technologiques existants.

Automatisation de la gouvernance. Les workflows Power Automate assurent la publication contrôlée, les rappels de révision, le retrait/archivage et le blocage automatique si des métadonnées sont manquantes. Cette automatisation réduit la dépendance aux contrôles manuels et renforce la fiabilité du système.

Tableaux de bord de vigie. Le Tableau de bord ECO (Power BI) offre un suivi en temps réel de l'état de la situation documentaire, conformité, révisions, suppressions, demandes d'amélioration, documents non conformes, permettant une gestion proactive et une reddition de comptes factuelle.

Évolutivité vers l'IA. L'architecture prévoit deux trajectoires : l'option A (M365 pur) immédiatement déployable, et l'option B (M365 + couche sémantique avancée) intégrant

l'extraction de métadonnées assistée par IA, des agents conversationnels Copilot et des recommandations personnalisées.

Modèle de coûts optimisé pour l'IA. La preuve de concept Copilot-ECO repose sur un modèle PAYG permettant un déploiement rapide, ciblé et sécuritaire, sans attendre la disponibilité des licences complètes, avec une économie estimée à plus de 73 % par rapport aux licences traditionnelles.

Limites

Variation des niveaux de maturité numérique. La mise en œuvre dépend fortement de la maturité numérique et informationnelle des organisations. Les équipes cliniques, notamment en milieu hospitalier et en CHSLD, demeurent largement fondées sur l'utilisation du support papier.

Charge initiale d'intégration. L'Analyse du modèle ECO² identifie comme limite la charge initiale pour les directions à intégrer les nouvelles exigences et les besoins importants en accompagnement et soutien technique.

Nécessité d'arrimage avec les processus ministériels. Le modèle requiert un arrimage étroit avec les processus ministériels et inter-établissements, ce qui introduit une dépendance aux décisions et aux calendriers de Santé Québec.

Dépendance à la plateforme Microsoft. L'intégration native à M365, bien qu'avantageuse, crée une dépendance technologique qui pourrait limiter la flexibilité en cas d'évolution de l'écosystème ou de changement de stratégie technologique au niveau provincial.

Zones de vigilance

- **Le coût humain minimum** pour chaque direction : Au minimum, pour ECO : 1 gestionnaire responsable du dépôt et de la gestion de la révision des documents, une équipe de mandataires pour supporter le gestionnaire.
- **La gouvernance du Terme Store** : le succès d'ECO² dépend moins de la technologie que de trois composants d'architecture : Terme Store / taxonomies bien gouvernées, modèle de métadonnées réutilisable partout, et automatisation de la qualité.

Références

Burton, R. M., Obel, B., & Håkonsson, D. (2015). *Organization design: A step-by-step approach* (3e éd.). Cambridge University Press.

Caron, D. J., Lamontagne, R., Drouin, O., Nicolini, V., & Bernardi, S. (2021). *Partage des données en santé au Québec : modélisation et cartographie des trajectoires de partage des données* [Rapport de recherche]. Chaire de recherche en exploitation des ressources informationnelles, École nationale d'administration publique.

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais. (2021). *Calendrier de conservation Santé Québec Outaouais*.

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais. (s. d.). *Calendrier de révision des PPR* [Tableau de suivi].

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais. (2017, 6 juin). *Quelques définitions déjà utilisées dans les politiques du CISSS de l'Outaouais (P-001 à P-037)*.

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais. (2023, 14 février). *DIR-030 — Règles d'utilisation sécuritaire des actifs informationnels* [Directive].

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais. (s. d.). *Identité visuelle, gabarits et rédaction* [Page intranet].

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais. (2022, 12 septembre). *Mission, vision, valeurs*.

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais. (2023). *P-011 – Politique de sécurité de l'information organisationnelle*.

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais. (2020). *P-015 – Politique de gestion des documents administratifs*.

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais. (2024). *P-023 – Politique sur la confidentialité*.

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais. (2024). *P-034 – Politique sur la gestion et la circulation de l'information clinique*.

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais. (2022). *P-096 – Politique Environnement Codiffusion Outaouais (ECO)*.

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais. (2022). *Plan de classification organisationnel*.

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais. (2022). *PRO-056 – Procédure de classement et de diffusion des politiques, règlements et procédures*.

Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais. (2019). *R-038 – Règlement sur les politiques, règlements et procédures*.

Code des professions. (s. d.). RLRQ, c. C-26.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), 28-36.

Gouvernement du Québec. (2019). *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*.

International Organization for Standardization. (2016). *ISO 15489-1:2016 Information et documentation — Gestion des documents d'activité — Partie 1 : Concepts et principes*.

International Organization for Standardization. (2022). *ISO 24143:2022 Information et documentation — Gouvernance de l'information — Concept et principes*.

Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information. (s. d.). RLRQ, c. C-1.1.

Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels. (s. d.). RLRQ, c. A-2.1.

Loi sur les archives. (s. d.). RLRQ, c. A-21.1.

Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux. (2023). RLRQ, c. G-1.021.

Loi sur la protection de la jeunesse. (s. d.). RLRQ, c. P-34.1.

Loi sur les renseignements de santé et de services sociaux. (2023). RLRQ, c. R-22.1.

Loi sur la santé publique. (s. d.). RLRQ, c. S-2.2.

Loi sur les services de santé et les services sociaux. (s. d.). RLRQ, c. S-4.2.

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2017). *Glossaire : Définition de termes relatifs au réseau de la santé et des services sociaux (17-127-03W)* [PDF]. Gouvernement du Québec.

Secrétariat du Conseil du trésor. (2014). *Cadre gouvernemental de gestion de la sécurité de l'information*.

Secrétariat du Conseil du trésor. (2021). *Directive gouvernementale sur la sécurité de l'information*.

Secrétariat du Conseil du trésor. (2012). *Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics*.

Weber, M. (1971). *Économie et société* (I. Kalinowski, trad.). La Découverte.