



Université du Québec
École nationale d'administration publique

CAMPUS DE QUÉBEC

**L'ANALYSE DU SERVICE DE LA GESTION
DOCUMENTAIRE DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES
SERVICES SOCIAUX, DANS UNE PERSPECTIVE DE
REHAUSSEMENT**

RAPPORT DE STAGE EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE (M.A.P)

PROFIL POUR PROFESSIONNEL

ORGANISME D'ACCUEIL :

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

(DIRECTION DE L'ACCÈS À L'INFORMATION, DE LA GESTION DOCUMENTAIRE ET DE LA
PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE)

TRAVAIL PRÉSENTÉ

À Monsieur Daniel J. CARON, Expert Académique

À Monsieur Robin Aubut-Fréchette, Responsable Professionnel

À l'École Nationale d'Administration Publique (ENAP)

PAR

SAFIDINIAINA JULES RAHARIMANANA

Août 2022

Table des matières

REMERCIEMENTS	v
LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES	vi
TABLE DES ILLUSTRATIONS	vii
RESUME.....	viii
INTRODUCTION.....	1
I- DESCRIPTION DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET DU MANDAT DU STAGE	3
1.1. LE MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (MSSS)	3
1.2. LA DIRECTION DE L'ACCÈS À L'INFORMATION, DE LA GESTION DOCUMENTAIRE ET DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (DAIGDPI).....	9
1.3. LE MANDAT DU STAGE ET SON OBJECTIF	11
II- LA FORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE ET LES AXES D'INTERVENTION .	13
III- LA RECENSION DES ÉCRITS.....	15
3.1. LES TEXTES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DOCUMENTAIRE DU MSSS	15
3.1.1. LA GESTION DOCUMENTAIRE SELON LA LOI SUR LES ARCHIVES (R.L.R. Q, CHAPITRE A-21.1) :.....	15
3.1.2. LA GESTION DOCUMENTAIRE SELON LA LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (R.L.R. Q, CHAPITRE A-2.1) :.....	16
3.1.3. LA GESTION DOCUMENTAIRE SELON LA LOI CONCERNANT LE CADRE JURIDIQUE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (R.L.R. Q, CHAPITRE C-1.1) : 17	17
3.1.4. LA POLITIQUE MINISTÉRIELLE DE GESTION DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX :18	18
3.2. LES OUTILS DE LA GESTION DOCUMENTAIRE DU MSSS	19

3.2.1.	LE PLAN DE CLASSIFICATION UNIFORME DES DOCUMENTS DU MSSS :	
	19	
3.2.2.	LE CALENDRIER DE CONSERVATION DES DOCUMENTS :.....	27
3.2.3.	LE LOGICIEL DE GESTION VIRTUELLE	31
3.3.	LA GESTION DOCUMENTAIRE AU NIVEAU DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DU MSSS	32
IV-	MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'ANALYSE	34
4.1.	LES MÉTHODES DE RECHERCHE UTILISÉES	34
4.1.1.	UNE LECTURE ACTIVE	34
4.1.2.	DES ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS	36
4.2.	LES OUTILS DE RECHERCHE.....	37
4.3.	LA METHODE D'ANALYSE	37
V-	LES RÉSULTATS CONSTATATION ET ANALYSE SUR LA GESTION DOCUMENTAIRE DU MSSS.....	39
5.1.	LE RÉSUMÉ SIMPLIFIÉ DES RÉSULTATS DES DÉMARCHES COMPARATIVES AVEC LE MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF – LE MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR – ET LE SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR.....	39
5.2.	LES CONSTATATIONS.....	44
5.2.1.	L'ÉROSION DES RESSOURCES EN GESTION DOCUMENTAIRE ET SES CONSÉQUENCES SUR LES ENGAGEMENTS PRÉVUS PAR LES LOIS SUR LES ARCHIVES, SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS ET CONCERNANT LE CADRE JURIDIQUE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	44
5.2.2.	UNE SIMILITUDE QUASI-PARFAITE POUR LES OUTILS EN GD.....	45
5.2.3.	À LA FOIS DES CONCORDANCES ET DES DIFFÉRENCES SUR LA COMPOSITION DU SYSTÈME DE LA GD	46
5.2.4.	INTÉRÊT COMMUN POUR LA TRANSITION VERS LA GID.....	49

5.3. LES ANALYSES	49
VI- LES RECOMMANDATIONS.....	53
6.1. LE PALIER TRÈS COURT TERME ET COURT TERME	53
6.2. LE PALIER MOYEN TERME	55
6.2.1. La mise à jour des outils.....	55
6.2.2. La constitution d'un comité de répondants	55
6.3. LE PALIER LONG TERME.....	56
6.4. LA GOUVERNANCE INFORMATIONNELLE.....	57
CONCLUSION	59
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	61

REMERCIEMENTS

L'aboutissement de ce stage est le résultat d'un concours d'effort et d'engagement de plusieurs collaborateurs que je ne saurais jamais amplement remercier.

Mais j'aimerais singulièrement remercier Monsieur Robin Aubut-Fréchette, le directeur par intérim de la direction de l'accès à l'information, de la gestion documentaire et de la propriété intellectuelle (DAIDGPI) du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). Étant mon encadreur professionnel de stage, je tiens à lui témoigner toute ma reconnaissance pour son soutien précieux, sa confiance indéfectible en cette belle opportunité. La réalisation du mandat en a été de plus agréable avec le sentiment d'être épaulé tout au long des différents processus.

Je souhaite aussi adresser mes vifs remerciements à Monsieur Daniel J. Caron, mon conseiller académique de stage, pour m'avoir imprégné de ses expertises dans le domaine de la gestion documentaire, et m'avoir transmis la passion sur ce domaine de la gestion dont très peu réalisent encore l'intérêt.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement toute l'équipe de la DAIGDPI sans exception pour leur accueil et leur contribution dans la conduite de ce mandat de stage. Je remercie également les anciens employés du service de la gestion documentaire pour leur disponibilité, les entretiens qu'ils m'ont accordés et les rencontres précieuses qui m'ont permis de réaliser ma collecte de données.

Et enfin, mais pas le moindre, j'adresse ma grande reconnaissance à mes parents, à toute ma famille et proches, de Madagascar et de Québec, pour leurs encouragements ininterrompus, et pour le soutien sans égal qu'ils m'ont apportés non seulement durant la réalisation de ce stage, mais tout au long de l'ensemble du cursus universitaire.

LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES

BAnQ:	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
CCD:	Centre de conservation de document
CHSLD:	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CH:	Centre hospitalier
CHU:	Centre hospitalier universitaire
CISSS:	Centre intégré des services de santé et sociaux
CIUSSS:	Centre intégré universitaire des services de santé et sociaux
CLSC:	Centre local de services communautaires
CPEJ:	Centre de protection de l'enfance et de la jeunesse
CR:	Centre de réadaptation
DAIGDPI:	Direction de l'accès à l'information, de la gestion documentaire et de la propriété intellectuelle
DGCRMAI:	Direction générale de la coordination réseau et ministérielle et des affaires institutionnelles
DGTI:	Direction générale des technologies de l'information
DPP:	Direction de la planification des projets
ENAP:	École Nationale d'administration Publique
GD:	Gestion Documentaire
GED:	Gestion électronique des documents
MAP:	Maîtrise en administration publique
MSSS:	Ministère de la Santé et des Services sociaux
SI-GD:	Solution informatique de gestion documentaire
SGD:	Service de la gestion documentaire

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 Portrait du ministère de Santé et des services sociaux avec le réseau de la Santé et des services sociaux.....	6
Figure 2 Processus de codification d'un document :.....	24
Tableau 1 Portrait des grandes orientations actuelles et futures du MSSS.	7
Tableau 2 Étapes de classement d'un document.....	27
Tableau 3 ILLUSTRATION SIMPLIFIÉE D'UNE PÉRIODE DE CONSERVATION DE DOCUMENT, AVEC PRÉCISION DU SUPPORT, LA DURÉE DE LA CONSERVATION ET LE MODE DE DISPOSITION EN ÉTAT INACTIF.....	29

RESUME

Le présent document constitue le rapport du stage effectué durant la session d'hiver et d'été 2022 auprès de la direction de l'accès à l'information, de la gestion documentaire et de la propriété intellectuelle (DAIGDPI) du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) du Québec. Le mandat de ce stage consistait à décrypter le système de la gestion documentaire du ministère pour en déduire d'abord l'état de la situation actuelle de ce service. Ensuite, à effectuer également un « Benchmarking » du service de la gestion documentaire d'autres organisations publiques similaires ou assimilables au MSSS pour déterminer le standard ainsi que les meilleures pratiques dans le domaine. Et enfin, à discuter et recommander des pistes de remise à niveau du service de la gestion documentaire au niveau du MSSS.

L'exécutant de ce mandat de stage est Monsieur Safidiniaina Jules RAHARIMANANA, étudiant à la maîtrise en administration publique pour profil professionnel auprès de l'École Nationale d'Administration Publique (ENAP), pour l'obtention du diplôme de maîtrise qui sanctionne l'accomplissement de ce programme.

La réalisation des activités de ce stage a été faite par une mise en immersion immédiate dans l'engrenage du système de la gestion documentaire du MSSS. En ce sens, nous avons repris les tâches qui incombaient à la personne responsable du service comme la gestion de la boîte des demandes, prodiguer des conseils et de l'assistance en matière de gestion des documents aux différentes unités administratives et être le référant pour le MSSS vis-à-vis des collaborateurs externes pour ce qui se rapporte à ce sujet.

Nous nous sommes rendu compte à la fois à travers nos recherches sur le ministère et dans le cadre de nos différentes activités que le MSSS met en avant l'accès aux soins, aux services sociaux et la gestion des situations critiques telles que la lutte contre la pandémie de Covid-19 pour ne citer qu'un exemple. Ainsi ces 10 dernières années autant le service de la gestion documentaire que celui de l'accès à l'information n'ont pas été priorités par les décideurs s'étant succédé au MSSS.

Cependant, il peut être déduit de nos entretiens avec Monsieur Robin Aubut-Fréchette, le directeur par intérim de la DAIGDPI, qu'à l'issue du stage, ce rapport pourrait servir d'un outil supplémentaire de persuasion pour attirer l'intérêt des hautes autorités sur les projets de remise à niveau du service de la gestion documentaire.

INTRODUCTION

Conformément au cheminement du programme de la Maîtrise en administration publique (MAP) de l'École nationale d'administration publique (ENAP) du Québec, ce stage est l'une des options proposées pour une activité d'intégration obligatoire pour la validation du diplôme de fin d'études pour le profil professionnel. Le stage a donc été réalisé durant la session d'hiver 2022 et sur celle de l'été 2022 en raison de certaines contraintes administratives.

Durant 15 semaines, dont 7 à mi-temps soit 20H/semaine et 8 à temps complet soit 35H/semaine, au sein de la direction de l'accès à l'information de la gestion documentaire et de la propriété intellectuelle (DAIGDPI) du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), l'objectif de ce mandat se portait sur la réalisation de trois (03) principales tâches.

D'abord, il fallait prendre connaissance du contexte et des enjeux stratégiques de la gestion documentaire au MSSS pour ainsi être en mesure de décrire le plus récent état de situation de ce service.

Puis, il s'agissait d'identifier les besoins d'évolution et d'arrimage des outils et du système organisationnel de la gestion des documents du MSSS et de les comparer avec les standards actuels des autres organismes de la fonction publique québécoise.

Et enfin, à côté de l'idée de proposer des recommandations liées à la remise à niveau du service de la gestion documentaire, il était question également, avec la collaboration de la direction générale des technologies de l'information (DGTI) et celle de la planification des projets (DPP), de dresser un projet de solution informatique de gestion documentaire (SI-GD) et d'évaluer un scénario d'implantation muni d'un projet de plan de mise en œuvre. Les recommandations doivent s'assurer que le MSSS respecte les exigences de la loi, des règlements et du cadre normatif du gouvernement du Québec en matière de gestion documentaire.

La rédaction de ce rapport va se subdiviser en 6 parties distinctes. Il va débiter par une claire description de l'organisation et de la direction mandante ainsi que le mandat et son objectif. Une formulation de la problématique, objet principal des recherches et des réflexions du stage, sera également faite avant de procéder à la recension des écrits

nécessaires pour la réalisation des activités du mandat. Ensuite, la méthodologie de recherches et d'interventions utilisées dans le cadre des activités permettant leur bonne réalisation sera présentée, précédant la chronologie de l'avancement des réalisations du mandat. Et en dernière partie, des recommandations seront formulées et discutées pour reprendre les meilleures pratiques en matière de gestion documentaire, issues de l'activité de Benchmarking.

Par ailleurs, il est à préciser que durant le stage, une décision relative à la priorisation des projets au niveau de la DGTI a mis de côté le projet de la SI-GD prévu pour l'amélioration de l'outil virtuel de la gestion documentaire du MSSS. Par conséquent, nous n'avons pu travailler ni sur le scénario d'implantation du SI-GD et ni sur son plan de mise en œuvre comme il a été mentionné dans l'offre de service en début du stage.

I- DESCRIPTION DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET DU MANDAT DU STAGE

1.1.LE MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (MSSS)

Au Québec, le ministère de la Santé et des Services sociaux est l'organisme gouvernemental qui a la charge de maintenir, d'améliorer et de restaurer la santé et le bien-être de la population québécoise. Le ministère a, de ce fait, comme mission principale d'œuvrer pour rendre disponible un système de services de santé et de prestations sociales de qualité pour contribuer à l'essor socio-économique de la province.

Depuis l'entrée en vigueur de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux (LMRSSS- RLRQ, Chapitre O-7.2)* le système de services de santé et de prestations sociales de la province du Québec est structuré en 2 niveaux. D'abord, à la suite de l'abolition des agences régionales de la santé et des services sociaux, les fonctions et les responsabilités qui appartenaient à ces agences ont été partagées entre le MSSS et une nouvelle structure. Ces nouveaux établissements sont devenus, soit des centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS), soit des centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) si lesdits centres se trouvent dans des régions socio sanitaires dans lesquelles une université propose une formation complète d'études pré doctorales en médecine. Les CISSS ou les CIUSSS, comme le terme « centre intégré » l'indique, sont des établissements issus de la fusion des agences régionales de santé et des services sociaux, abolies avec l'établissement public de santé de leur région. En ce sens, les CISSS et les CIUSSS s'acquittent des mêmes fonctions et responsabilités quand bien même la composition de leur conseil d'administration diverge par la présence de représentants provenant des universités pour le cas des CIUSSS. Et enfin pour revenir aux deux niveaux de la structuration du système québécois de santé et des services sociaux, nous avons le ministère de la Santé et des Services sociaux et les centres intégrés (les CISSS et les CIUSSS rattachés aux établissements publics de santé et des prestations sociales) comme deux degrés de gestion.

Du point de vue légal, le MSSS est appelé à intervenir dans l'application partielle ou totale d'un certain nombre de textes législatifs et réglementaires applicables au niveau provincial. En ce sens, la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, RLRQ c S-4.2 dispose notamment que le ministère, par l'entremise du ministre de la Santé et des services sociaux qui a la charge de la direction et de l'administration de la SSS, doit élaborer, mettre en œuvre et évaluer des politiques publiques en matière de promotion, prévention, surveillance et gestion des services de la santé et des services sociaux (SSSS). Selon l'article 10 de la loi précitée, le ministre qui agit au nom du MSSS peut conclure des ententes avec tout le gouvernement ou avec l'un des autres organismes publics soit pour l'application de ladite loi soit pour celle d'une autre dans le but d'atteindre les objectifs majeurs en santé et services sociaux. Le MSSS a donc comme rôle essentiel de veiller à un bon fonctionnement du système de santé et des services sociaux.

De par ce rôle, la place que le MSSS occupe au niveau du système de santé et des services sociaux du gouvernement québécois en est devenue centrale. En effet, le réseau de la santé et des services sociaux du Québec est composé de centres locaux de services communautaires (CLSC), de centres hospitaliers (CH), de centres de protection de l'enfance et de la jeunesse (CPEJ), de centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et de centres de réadaptation (CR), qui sont des établissements de prestation de services de santé et de services sociaux selon l'article 79 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (L.R.Q., chapitre S-4.2). Tandis que le MSSS, par l'application des différents lois et règlements relatifs à la santé et aux services sociaux, administre le bon fonctionnement de l'ensemble du réseau comme en élaborant les politiques et directives en matière de SSS qui seront des priorités et des orientations nationales, mais aussi en allouant à chacun des établissements du système de la santé et des services sociaux les ressources nécessaires à leur bon fonctionnement.

En termes de financement, le ministère de la Santé et des Services sociaux puise l'essentiel de ses ressources, comme tout autre organisme public, par la fiscalité générale prélevée par le gouvernement du Québec. Cela permet de faire supporter collectivement à l'ensemble de la population du Québec les dépenses pour maintenir la qualité de leurs soins et services sociaux en bénéficiant des revenus provenant des impôts et des taxes. Néanmoins, le MSSS

obtient également d'autres ressources par les cotisations des employeurs et des particuliers au Fonds des services de santé, par le Fonds de financement des établissements de santé et des services sociaux et aussi par des transferts du gouvernement fédéral.

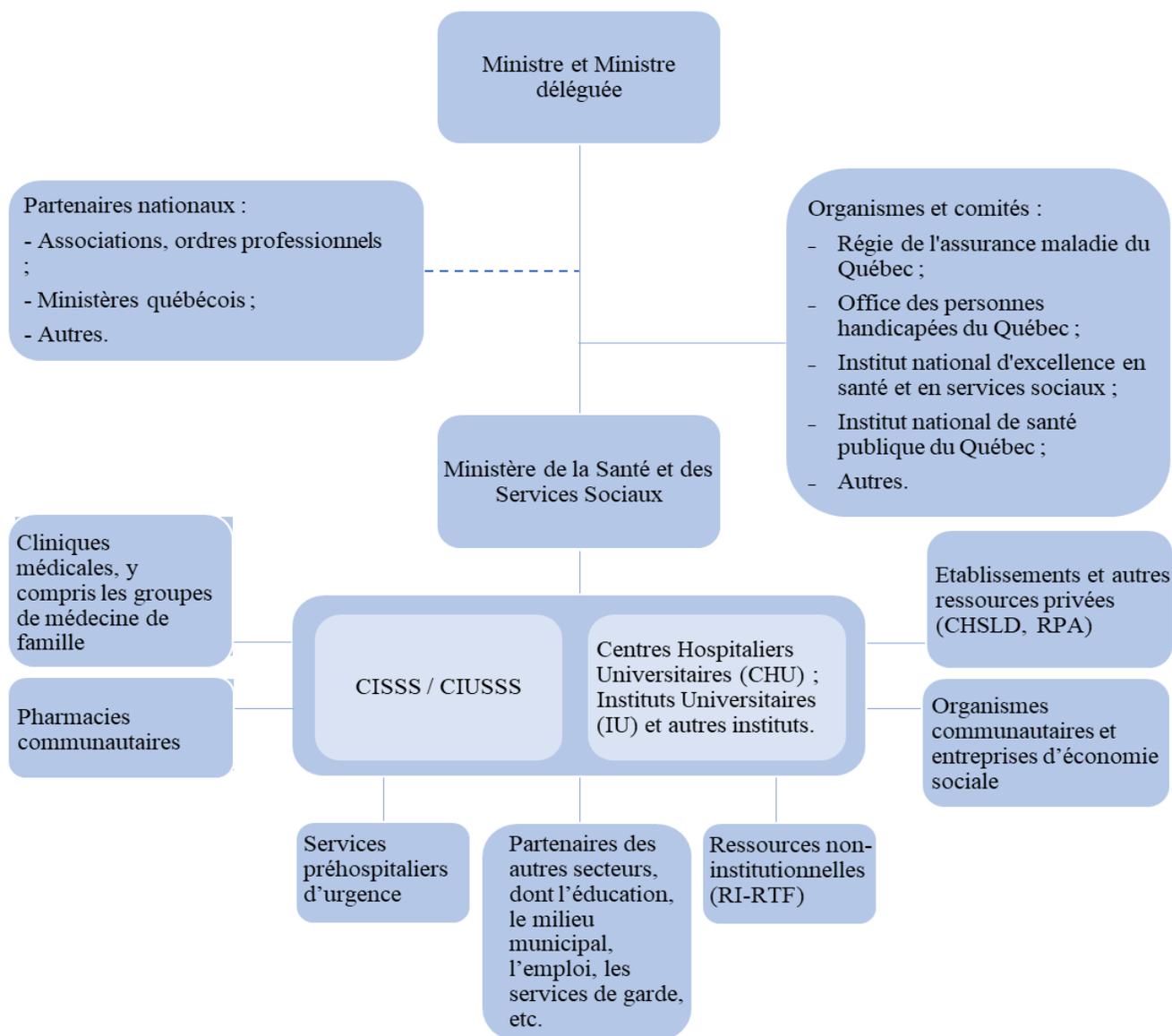
Par ailleurs, selon les chiffres de la dernière année fiscale disponible, soit de 2020-2021, la totalité des dépenses du MSSS, tant en fonctionnement qu'en investissement, s'est élevée à 49.1 milliards de dollars¹, et démontre ainsi une grande augmentation face aux 40.6 milliards de dollars de l'année d'avant 2019-2020.

Avec ses 1 276 employés², à l'exclusion des étudiants et stagiaires, le MSSS est le 10^{ème} organisme public du gouvernement du Québec en termes d'envergure. Le ministère compte aujourd'hui environ 155 directions, 3 secrétariats, 11 services, 1 bureau des relations stratégiques, 1 commissaire-conseil au régime d'examen des plaintes, 1 sous-ministre et 3 cabinets correspondant respectivement au ministre du MSSS, au ministre délégué à la SSS et à la ministre responsable des aînés et des proches aidants. (Cf. organigramme dans l'annexe).

¹ Rapport annuel de gestion 2020-2021, ministère de la Santé et des Services sociaux

² Ibidem

Figure 1 Portrait du ministère de Santé et des services sociaux avec le réseau de la Santé et des services sociaux



Abréviations :

CHSLD : centre d'hébergement et de soins de longue durée

CISSS : centre intégré de santé et de services sociaux

CIUSSS : centre intégré universitaire de santé et de services sociaux

LMRSSS : Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales

RI et RTF : ressource intermédiaire et ressource de type familial

RPA : résidence privée pour aînés.

Le MSSS élabore de nombreuses politiques et adopte différentes directives pour mener à bien sa mission d’offrir et de garantir un système de service de santé et des services sociaux de qualité à la population québécoise. En ce sens, le tableau ci-dessous n’est qu’un portrait général non exhaustif des politiques majeures pilotées par le ministère et qui sont en cours d’exécution.

Tableau 1 Portrait des grandes orientations actuelles et futures du MSSS.

	Orientation de santé publique en matière de recherche, d’évaluation et de suivi. 2020-2024	Pour une intégration des soins et des services pour les personnes ayant une déficience - gamme de services pour les personnes ayant une déficience physique, une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme	Continuum de soins et de services en douleur chronique - orientations et lignes directrices 2021-2026	S'engager pour nos enfants - étapes de mise en œuvre des recommandations de la commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse (commission Laurent)	Orientations ministérielles sur les troubles neurocognitifs majeurs - phase 3
DESCRIPTION	Le contexte de la pandémie de Covid-19 a rendu en évidence que la prise des décisions des autorités nécessite de nouvelles connaissances et informations.	Face aux écarts rapportés persistants entre les besoins et les réponses du réseau de la santé auprès des personnes ayant une déficience physique, intellectuelle, ou un trouble du spectre de l'autisme, cette orientation présente des propositions pour outiller le RSSS et ses partenaires pour la mise en place d'une gamme de services plus adaptés.	Il s’agit ici des orientations et lignes directrices au niveau ministériel pour soutenir les différents paliers de gouvernance du RSSS et les milieux cliniques.	En trois phases, il est question de : - Réformer le cadre législatif et renforcer les services de proximité ; - Déployer les chantiers de transformation ; - Consolider les projets et soutenir l’harmonisation.	Il s’agit de l’implantation de la troisième phase des orientations ministérielles sur les troubles neurocognitifs majeurs
NATURE / OPPORTUNITÉ	Comme il a été démontré durant la lutte contre la pandémie de C-19, la recherche, l’évaluation et	La modification de la loi sur l’organisation et la gouvernance du RSSS (RLRQ, C-0-7.2), notamment sur la suppression des agences	Depuis la recommandation de l’AETMIS de 2006 sur des mesures dans le secteur de la douleur chronique, ce	Une orientation qui s’engage dans les premières étapes de la mise en œuvre des recommandations de la	Pour les travaux ministériels sur les troubles neurocognitifs majeurs -Phase 3, le but

	le suivi ont permis de mieux orienter les décisions. Une opportunité d'en faire un standard pour toutes autres actions du Ministère en a découlé.	régionales, soumet les programmes-services en DP et en DI-TSA, soutenus par les orientations du cadre de référence pour l'organisation des services en DP, DI-TSA (MSSS, 2017) à s'y conformer.	continuum va permettre de faire le bilan et de revoir les réalisations en termes d'implantation et de changement pour mieux être adaptées au nouveau constat comme la durée d'attente de soins, le niveau des soins adaptés et autres.	commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse	est de rappeler que les CISSS et CIUSSS ont la responsabilité de s'assurer que leur offre de service et celle de ses partenaires du RTS soient harmonieuses, coordonnées, et complémentaires, répondant aux besoins des usagers.
OBJECTIF	Cette orientation va soutenir les autorités et les acteurs de la santé publique dans leur planification et leur décision en ayant les meilleures connaissances et informations disponibles.	Favoriser la mise en place d'une gamme de services complète en réponse aux besoins des usagers, de leurs familles et de leurs proches afin de soutenir leur pleine participation sociale	Améliorer l'accessibilité à l'ensemble des services nécessaires à la gestion de la douleur chronique. Poursuivre la mise en place des services spécialisés et élaborer une offre de service de soins intégrés.	Cette orientation vise à transformer les services offerts aux jeunes et aux familles en misant sur la prévention et la participation des acteurs clés de la communauté et des différents réseaux.	Il s'agit de consolider les meilleures pratiques cliniques et organisationnelles développées durant la phase 1 et la phase 2
PROJECTION	Cette orientation est projetée entre 2020 à 2024	Depuis 2021	Orientations et lignes directrices entre 2021-2026	Depuis 2021	Plan ministériel sur les troubles neurocognitifs majeurs 2021-2023

1.2. LA DIRECTION DE L'ACCÈS À L'INFORMATION, DE LA GESTION DOCUMENTAIRE ET DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (DAIGDPI)

La DAIGDPI ou la direction de l'accès à l'information, de la gestion documentaire et de la propriété intellectuelle est une jeune direction au niveau du ministère de santé et des services sociaux. Cependant malgré son jeune âge, la direction a déjà connu au moins deux réorganisations depuis sa création en septembre 2021 avant d'avoir le nom et la composition qu'elle a aujourd'hui.

D'abord, les mandats aujourd'hui dévolus à la direction de l'accès à l'information, de la gestion documentaire, de la propriété intellectuelle et de la protection des renseignements personnels faisaient partie des responsabilités de la direction des relations institutionnelles (DRI) du MSSS. Mais à la suite de l'écllosion de la Covid-19, l'effort ministériel joint à celui de l'ensemble du gouvernement du Québec s'est concentré sur la maîtrise et la lutte contre la pandémie.

La DRI du MSSS a donc concentré ses ressources à d'autres missions prioritaires sur l'immédiat qui ont causé des retards de traitement sur les affaires courantes telles que les demandes d'accès à l'information. Par ailleurs, l'intérêt que portaient la population, les journalistes et les partis d'opposition à l'Assemblée nationale sur les différents documents relatifs aux décisions et aux restrictions durant la gestion de la pandémie a conduit à une augmentation du nombre de demandes d'accès à l'information (DAI), dont les réponses dépassaient de plus en plus les délais légaux. En ce sens, pour faire face à l'urgence de répondre aux DAI dans le respect des délais légaux, la sous-ministre adjoint et directeur de la direction générale de la coordination réseau et ministérielle et des affaires institutionnelles (DGCRMAI) a alloué trois (3) nouveaux postes pour le service de l'accès à l'information dont un poste de directeur et deux postes de conseiller en accès à l'information. Ils ont également décidé de créer une nouvelle direction dédiée presque exclusivement au traitement des demandes d'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels. Cela a donné la première structuration de la direction qu'on nommait DAIPRP pour la direction de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, puisqu'elle a reçu en même temps que l'accès à l'information, le mandat de s'occuper également de la propriété intellectuelle et de la protection des renseignements personnels.

Mais encore, à la suite de certains événements au niveau interne, la DAIPRP va connaître sa deuxième réorganisation moins de quelques mois après sa formation. Après le départ de la

ressource responsable du dossier, le service de la protection du renseignement personnel va être transféré vers la direction générale responsable des données. Le poste vacant a été utilisé pour mettre en valeur un autre mandat de la direction qui était jusque-là dépourvu de ressource. On parle ici du mandat de la gestion documentaire. Par l'enchaînement de ces événements, la direction s'est de nouveau réorganisée pour devenir ce qu'elle est désormais, soit la direction de l'accès à l'information, de la gestion documentaire et de la propriété intellectuelle (DAIGDPI). Mais il est à souligner que cette dernière relève toujours du sous-ministre adjoint et directeur de la DGCRMAI.

La DAIGDPI compte actuellement une dizaine de membres du personnel, dont un directeur qui planifie et coordonne le bon fonctionnement des différents services et mandats; une agente de secrétariat qui soutient l'équipe dans la réalisation des tâches bureautiques et administratives; deux techniciens (bientôt trois) en administration qui sont affectés à des rôles spécifiques dans la direction, quatre professionnels qui analysent et traitent les demandes d'accès à l'information, une conseillère en gestion documentaire, un étudiant, et un stagiaire, mandatés pour réviser le service de la gestion documentaire.

Les ressources de la DAIGDPI sont, de ce fait, mobilisées dans la réalisation de ses différents mandats :

- La réception, la demande de document, l'analyse et le traitement des demandes d'accès à l'information adressées au MSSS ;
- La prise en charge des demandes relatives à la propriété intellectuelle ;
- La direction et la coordination du service de la gestion documentaire ;
- La réception, le traitement et la réponse aux demandes d'accès ou de modification sur les dossiers de santé Québec ;
- La réception, le traitement et la réponse aux demandes d'accès du registre de vaccination, des antécédents sociobiologiques, des retrouvailles, des certificats de naissance SP1 et de décès SP3.

Il ressort de notre observation des activités quotidiennes au niveau de la DAIGDPI que l'essentiel des ressources disponibles auprès de la direction est alloué au traitement des DAI et cela à juste titre étant donné le retard de traitement dont la direction a la responsabilité de résorber.

Cependant, la direction, par le biais de son gestionnaire, cherche à développer davantage ses autres services qui sont tout autant en retard dans leur fonctionnement faute d'en avoir les ressources nécessaires.

Et c'est dans ce sens que nous intervenons dans le cadre de ce stage pour capturer et décrire l'état actuel du service de la gestion documentaire au niveau du MSSS, pour faire une comparaison avec les standards du service de la gestion documentaire auprès des organismes similaires et de formuler des recommandations pour remettre à niveau la gestion des documents du MSSS.

1.3.LE MANDAT DU STAGE ET SON OBJECTIF

Selon la description de ses mandats, la DAIGDPI qui succède à la DAIPRP est en charge non seulement de structurer un service de gestion documentaire, mais aussi de le gérer avec des ressources et des outils adéquats à son bon fonctionnement. Cependant, en raison du délaissement progressif du service de la gestion des documents au fil de ces dernières années, la DAIGDPI s'est retrouvée confrontée à un service dont les faits saillants sont l'absence totale de ressource et dont les outils de gestion virtuels ne répondaient plus aux besoins présents. Les autorités ont donc souhaité faire une évaluation sur le sujet pour mieux déterminer des pistes pour son rehaussement.

Il est très important de souligner dès maintenant qu'il ne s'agit pas d'un mandat d'évaluation de programme dans le sens usuel du terme. L'utilisation du mot « évaluation » dans le cadre de ce mandat est uniquement une question de vocabulaire pour mieux décrire les actions que l'on a réalisées. En effet, nous avons beaucoup scruté les textes législatifs et réglementaires sur la gestion des documents s'appliquant au ministère de la Santé et des Services sociaux pour pouvoir comparer et évaluer l'application des textes dans les réalisations.

Cette évaluation nous a permis avant tout de visualiser le schéma d'une gestion documentaire que les textes souhaitent mettre en place en comparaison à l'état de la gestion documentaire effective en ce moment au MSSS.

Le principal objectif de ce mandat était alors de bien connaître le contexte de la gestion documentaire au niveau du MSSS et d'avoir une bonne compréhension des enjeux stratégiques qui y sont liés. Et il coule de source, que la consécration de cette analyse était de pouvoir dresser, sous la supervision du gestionnaire de la direction, les objectifs du mandat que le responsable de la gestion documentaire du ministère devrait avoir.

Il était également question, dans la réalisation de ce mandat, d'une part, d'identifier les besoins et les processus adéquats pour pouvoir procéder à la mise à jour des différents outils de la gestion documentaire du MSSS qui constituent d'autant plus une obligation légale pour le ministère, et d'une autre part, de recenser auprès des autres organismes de la fonction publique québécoise, les meilleures pratiques en gestion documentaire qui seront la base de notre recommandation.

Ainsi, nous avons réalisé, au courant du mandat :

- Une revue des documents législatifs, réglementaires ou encore administratifs sur la gestion documentaire auxquels le MSSS est soumis pour en apprendre davantage sur ses rôles et ses obligations sur ce service ;
- Des entrevues en présentiel et virtuelles avec des personnes ayant travaillé de près ou de loin sur la gestion documentaire du MSSS : anciens responsables du service, responsables de projet au niveau de la DGTI touchant à la gestion documentaire, agent de la bibliothèque et archives nationales du Québec (BAnQ), et l'actuel personnel de la DAIGDPI ayant travaillé sur la gestion documentaire ;
- Des entrevues en présentiel et virtuelles avec des responsables de la gestion documentaire d'autres organismes publics.

Par ailleurs, comme il a été mentionné dans la description du contexte de l'offre de stage par le mandant que le stage s'inscrit également dans un cadre de rehaussement de l'effectif de la direction pour accompagner sa récente création, nous avons contribué partiellement durant le stage à l'activité du traitement des demandes d'accès à l'information. Cependant, cette partie du mandat, ne faisant pas l'objet du stage, ne sera pas détaillée dans le présent rapport.

II- LA FORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE ET LES AXES D'INTERVENTION

La gestion ou le management par la définition la plus simplifiée que l'on puisse lui donner, consiste à l'action de mettre en œuvre des ressources pour la conduite et la réalisation d'un ou plusieurs objectifs préétablis. Cependant, la gestion c'est surtout de planifier, d'organiser, de coordonner et de contrôler³. Il s'agit non seulement de l'organisation publique et de ses activités en rapport avec l'externe, mais aussi d'orienter ces quatre actions ci-évoquées sur l'efficience de ses services au niveau interne.

Ces deux concepts de la gestion, soit d'une part la poursuite d'un objectif initialement établi et d'autre part la conduite des services suivant un processus bien défini, nous portent à dire, quand on les combine, que faire fonctionner efficacement différentes unités administratives au sein d'une organisation publique nécessite l'établissement d'orientations claires et actuelles.

Le mandat que le MSSS a confié à la direction de l'accès à l'information, de la gestion documentaire et de la propriété intellectuelle sur la gestion des documents vise en ce moment une panoplie d'objectifs comme l'accès rapide et facile aux informations, l'identification des documents actifs, semi-actifs ou inactifs, la préservation des documents essentiels et de l'économie d'espace, dans le but ultime de faciliter la prise des décisions futures. Toutefois, si on applique les deux concepts ci-haut de « la gestion », la gestion documentaire devrait surtout être la mise en place par les hautes autorités de l'organisation, d'une orientation claire et à jour de la manière dont les documents du ministère et de la mobilisation des ressources seront gérés pour l'atteinte de ces objectifs.

La gestion documentaire semble être, en ce sens, une activité qui se mène du plus élevé niveau d'une organisation, à travers la mise en place et la tenue à jour des politiques en usage et conservation des ressources informationnelles, jusqu'au niveau le plus basique, notamment consacré aux tâches d'archivage.

Pourtant, au sein du ministère de la Santé et des Services sociaux, le service de la gestion documentaire a commencé à connaître la régression qui l'a mené à sa situation actuelle, soit une

³ Henri Fayol (1916), *Administration industrielle et générale*, édition P. Morin, Paris, Dunod, 1979, 156 p.

quasi-inexistence, à la suite de plusieurs événements et décisions. D'abord, on a décidé de fermer en 2014/2015 le centre de documentation du MSSS qui servait à la fois de bibliothèque et de lieu d'archivage. Les ressources liées à la gestion documentaire ont été par la suite réaffectées dans d'autres unités administratives. Le service de la GD a donc été joint à la direction qui s'occupe des demandes d'accès à l'information, dont l'unique ressource affectée avait comme mandat principal de sortir les décisions des DAI.

Ainsi, la gestion quotidienne des documents a été décentralisée vers chaque unité administrative et les tâches qui incombait normalement au service de la GD au niveau de l'ensemble du MSSS se sont retrouvées sans ressource pour les exécuter.

En somme les outils ne sont plus évalués ni mis à jour, les orientations ne sont plus claires ni actuelles, et surtout les travaux en retard comme le versement à la BANQ, la destruction des documents en cohérence avec le calendrier de conservation et autres, se sont accumulés. La question à laquelle la DAIGDPI qui hérite du mandat de la GD actuellement souhaite avoir une réponse est : comment reprendre la main sur ce volet de leur mission ? Il s'agit de l'objectif ultime que nous envisageons de réaliser grâce au concours de ce mandat en explorant les réflexions : dans quel état est aujourd'hui la gestion documentaire du MSSS, quelles sont les bonnes pratiques au niveau des organisations que l'on pourrait mettre en place pour rehausser dans les normes le niveau de la GD du MSSS.

Notre intervention consiste dès lors à dresser le portrait de la gestion documentaire du ministère de la Santé et des Services sociaux à l'heure actuelle, de faire un Benchmarking du service de la gestion documentaire des organisations publiques similaires au MSSS afin de relever les meilleures pratiques à jour en termes d'efficacité et d'efficience, et enfin de proposer, selon les informations recueillies et consolidées, des suggestions de réformes pour rehausser au niveau du standard le service de la gestion documentaire du MSSS.

III- LA RECENSION DES ÉCRITS

À l'issue de l'observation et de la constatation menées sur l'état du service de la gestion documentaire au niveau du MSSS, il est indéniable que son déclin a été progressif, à la suite de différentes décisions ou inactions.

Il nous a fallu, dans cette situation-là, pour proposer des pistes de solutions adaptées, de revenir d'abord sur les textes fondamentaux encadrant la gestion documentaire, pour ensuite recenser les différents outils mis en place au niveau du MSSS pour la gestion des documents afin de finir avec une présentation comparative des bonnes pratiques en gestion documentaire de quelques organisations publiques que nous avons approchées durant nos entretiens.

3.1.LES TEXTES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DOCUMENTAIRE DU MSSS

Cette partie du rapport nous accorde l'occasion de rappeler que la gestion documentaire constitue une obligation en plus d'être une mission pour les organisations publiques du gouvernement québécois. Le MSSS est donc concerné par la portée de cette responsabilité qui est enchâssée, d'un côté, dans certains textes législatifs et puis de l'autre, par des textes réglementaires.

3.1.1. LA GESTION DOCUMENTAIRE SELON LA LOI SUR LES ARCHIVES (R.L.R. Q, CHAPITRE A-21.1) :

Dans l'esprit de cette Loi, on entend par archives « l'ensemble des documents sans considération de leur date ou de leur nature, produits ou reçus par une personne ou un organisme pour ses besoins ou l'exercice de ses activités, que l'on conserve pour leur valeur d'information générale » (R.L.R. Q, CHAPITRE A-21.1).

La loi sur les archives (R.L.R. Q, CHAPITRE A-21.1) vise l'ambitieux objectif de conserver tous les documents des organisations publiques qu'ils soient toujours actifs, semi-actifs ou même devenus inactifs.

L'article 7 de la Loi susmentionnée dispose, par ailleurs, que « Tout organisme public doit établir et tenir à jour un calendrier de conservation qui détermine les périodes d'utilisation et les supports de conservation de ses documents actifs et semi-actifs et qui indique quels documents inactifs sont conservés de manière permanente et lesquels sont éliminés ».

Cette disposition est le premier fondement légal du mandat relatif à la gestion documentaire que tout organisme public a l'obligation de faire. Mais au-delà d'être un des éléments du cadre légal de la gestion documentaire, l'article distingue également l'un des outils principaux pour la réalisation de cette tâche soit le calendrier de conservation des documents.

La conception de la gestion documentaire selon la loi sur les archives est donc sous la forme d'une obligation légale dont le but est de permettre, de prime abord, aux organisations publiques, mais surtout ultimement, au gouvernement québécois en général, de pouvoir gérer les documents actifs et ceux en semi-actif selon le calendrier de conservation et tout en conservant de manière permanente les documents hautement importants pour la province en décantant ceux qui sont devenus non indispensables.

En ce sens, au niveau du MSSS, la loi sur les archives est au cœur essentiel du fonctionnement de ce qu'il peut avoir comme mission consacrée à la gestion de ses documents.

3.1.2. LA GESTION DOCUMENTAIRE SELON LA LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (R.L.R. Q, CHAPITRE A-2.1) :

Communément appelée la Loi sur l'accès à l'information ou LAI, cette loi constitue le cadre légal pour toute personne désirant s'informer sur les affaires et les activités menées par les organismes publics et d'y accéder sous le respect de certaines réserves comme les renseignements personnels, ou la propriété intellectuelle et autres.

En outre, il est clairement établi que l'accès à l'information, garanti par cette Loi et la gestion documentaire, sont étroitement liés.

En ce sens, ce sont les documents produits et reçus par le Ministère et qui sont disponibles à travers les rouages du système de la gestion documentaire qui font l'objet de ces demandes d'accès.

De plus la Loi sur l'accès à l'information dispose dans son article 16 qu'« Un organisme public doit classer ses documents de manière à en permettre le repérage. Il doit établir et tenir à jour une liste de classement indiquant l'ordre selon lequel les documents sont classés. Elle doit être suffisamment précise pour faciliter l'exercice du droit d'accès ».

De ce fait, la conception de la gestion documentaire par la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels est aussi une obligation légale pour les organismes publics, applicable en l'occurrence pour le MSSS, de classer méthodiquement leurs documents pour que les usagers puissent jouir facilement de leur droit d'accès à l'information.

Par ailleurs, cette disposition légale souligne également un autre des outils principaux pour mener la gestion documentaire soit le Plan de classification uniforme des documents.

Au sein du ministère de la Santé et des Services sociaux, le Plan de classification énoncé par cette Loi est toujours le premier document de référence pour le classement des documents auprès des différentes unités administratives, ce qui contribue grandement à la réalisation des autres mandats.

3.1.3. LA GESTION DOCUMENTAIRE SELON LA LOI CONCERNANT LE CADRE JURIDIQUE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (R.L.R. Q, CHAPITRE C-1.1) :

Dans le contexte du passage vers la numérisation de l'administration publique, la Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information est un outil légal permettant d'assurer la sécurité juridique des communications faites au moyen de documents, quels qu'en soient leurs supports.

Elle vise aussi la cohérence des normes applicables aux dites communications surtout au moyen de documents sur des supports nécessitant une technologie de l'information.

En termes de gestion documentaire, ce texte de loi instaure l'équivalence fonctionnelle des documents ainsi que leur valeur juridique, quel que soit le support sur lequel ils se trouvent.

Et à la lumière de l'alinéa 5 de son article premier qui dispose que : « La présente loi a pour objet d'assurer la concertation en vue de l'harmonisation des systèmes, des normes et des standards permettant la communication au moyen de documents technologiques et l'interopérabilité des supports et des technologies de l'information » , on peut en déduire que les outils virtuels pour la gestion des documents technologiques s'inscrivent naturellement dans les essentiels moyens d'assurer la gestion des documents.

3.1.4. LA POLITIQUE MINISTÉRIELLE DE GESTION DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX :

La politique de gestion des documents administratifs du MSSS de 2010 est un document ministériel qui détaille en une dizaine de pages la fonctionnalité et l'objectif de son système de gestion documentaire.

Elle définit, entre autres, que les fonctions de la gestion documentaire au niveau du MSSS, sont « l'ensemble des opérations et des techniques correspondant à la conception, au développement, à l'implantation et à l'évaluation des systèmes administratifs requis pour gérer les documents depuis leur création ou réception jusqu'à leur versement à la Bibliothèque et archives nationale du Québec (BAnQ) ou à leur élimination ». Cela signifie que les orientations du ministère indiquent le début de la gestion des documents depuis leur genèse jusqu'à leur destruction ou leur conservation permanente à la BAnQ.

Découlant principalement de la loi sur les archives (RLR.Q., chapitre A-21.1) et celle sur l'accès à l'information (RLR.Q., chapitre A-2.1), à travers sa politique ministérielle de gestion des documents, le MSSS admet que ses documents administratifs sont des ressources stratégiques et essentielles pour assurer la réalisation de sa mission et pour son bon fonctionnement en interne. De plus, le MSSS reconnaît également en la gestion documentaire son rôle continu et indispensable dans la réalisation de ses nombreux mandats et que par conséquent « il doit faire partie de sa planification stratégique ».

Il est aussi clarifié dans ce document ministériel que tous les documents produits ou reçus, quels qu'en soient leur nature ou leur support, par toute personne ayant une fonction au sein du MSSS, et ce dans le cadre de leurs mandats, sont des documents du ministère. Ces documents devront ensuite être codifiés selon le plan de classification uniforme et puis classés en respectant le calendrier de conservation.

En termes de sécurité des ressources informationnelles, la politique prévoit également qu'au départ d'un employé du MSSS, la personne est tenue de faire une passation de tous les documents de travail qu'elle avait en sa possession à son successeur ou à son supérieur hiérarchique le cas échéant.

Tout cela nous mène à constater que la conception de la gestion documentaire décrite par cette politique ministérielle du MSSS vise à établir, tout en respectant ses obligations légales, une gestion efficace des documents pour faciliter ses prises de décisions, pour permettre facilement le repérage et l'accès aux documents et surtout pour préserver la mémoire institutionnelle.

En somme, malgré l'absence de mesures explicitement obligeantes de la part de la Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information, la gestion documentaire constitue quand même une double obligation légale du MSSS aux yeux de la Loi sur les archives et de celle sur l'accès à l'information. Et cette double obligation légale est triplée d'une obligation administrative relative à la politique ministérielle de gestion des documents administratifs.

3.2.LES OUTILS DE LA GESTION DOCUMENTAIRE DU MSSS

À titre de rappel, la gestion des documents au niveau du ministère de la Santé et des Services sociaux a été, depuis sa mise en place, une gestion décentralisée et généralement traditionnelle. Par cette dernière, nous voulons faire référence au fait que les documents à gérer au sein du ministère ont été majoritairement en papier. Cependant, nous devons être attentifs et tenir compte qu'avec la transition numérique de l'administration et le contexte de télétravail imposé par la pandémie de Covid-19, le personnel du ministère a créé moins de documents en papier au profit des plateformes collaboratives en ligne.

En ce sens, quand bien même notre constat nous pousse à chercher à repérer des outils de GD en corrélation avec ce milieu numérique, toujours est-il que les outils existants en matière de gestion documentaire au sein du MSSS sont toujours en phase avec son ancienne réalité, d'autant plus qu'ils nécessitent d'importantes mises à jour pour être totalement efficaces et efficaces. Il s'agit du plan de classification uniforme, du calendrier de conservation, et du logiciel de gestion virtuelle.

3.2.1. LE PLAN DE CLASSIFICATION UNIFORME DES DOCUMENTS DU MSSS :

Ce plan de classification uniforme a pour vocation principale d'uniformiser l'organisation des documents produits ou reçus par le ministère, dans l'exercice de ses différentes activités et selon la hiérarchie logique de ces dernières. Il s'agit, en ce sens, d'un document de référence, en date du 14 septembre 2012, et mis à jour en septembre 2017, auquel doivent se conformer les ouvertures et les classements des documents au sein ministère.

Chaque personne responsable de la gestion au quotidien des documents doit donc se référer à ce plan de classification d'autant plus que, comme nous l'avons introduit dans la précédente section, il s'agit à la fois d'une obligation légale vis-à-vis de l'article 16 de la RLR Q., Chapitre A-2.1 relatif à l'accès à l'information⁴, et d'un engagement administratif du point de vue de la politique ministérielle INT-1994-001 du MSSS⁵.

Cependant, au-delà de l'objectif ultime de rendre harmonieux le classement des documents du ministère, le plan de classification est un outil tout aussi essentiel dans son rôle de facilitateur du repérage des documents pour les rendre plus accessibles. Il en est de même de sa contribution au processus décisionnel qui aide à éclairer les prises de décisions grâce à la mise en ordre de la masse de ressources informationnelles dont dispose l'organisation.

Le plan de classification est également fondamental pour la mise en application du calendrier de conservation dont les délais accordés à un document correspondent à son code de classification. D'ores et déjà, nous pouvons en déduire qu'il est très important de tenir à jour le plan de classification sur lequel dépend l'efficacité des autres outils de la gestion documentaire.

3.2.1.1. LA STRUCTURE DE LA CLASSIFICATION :

Pour comprendre la structure de classification des documents au sein du MSSS, il est nécessaire de rappeler que l'élaboration du plan de classification a été un processus consensuel. En effet, la collaboration du Service chargé du mandat de la GD avec les différentes unités administratives du MSSS a permis de faire sortir un document basé sur les activités et les principaux dossiers de chaque direction. Ainsi, la concertation faite avec chacune de ces directions a mené à la formulation d'une hiérarchie logique entre leurs activités qui sera transcrite à travers les codifications de classement.

Cette concertation avec les unités administratives a aussi permis d'établir avec leur accord une hiérarchisation de leurs différentes activités. Et c'est à partir de cette hiérarchie des activités que les niveaux de classification des documents, produits ou reçus, ont été formés. Nous observons ainsi dans le plan de classification les degrés de niveaux : les classes, les sous-classes, les divisions, les sous-divisions, et autres.

⁴ <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/A-2.1.pdf>

⁵ <http://www.intranet.msss/documentation/document-000714/>

Cependant, en parlant de la classification proprement dite, sa structure est l'ensemble d'un trio complémentaire, soit : le code numérique de classification, le titre de rubrique et la description de rubrique.

1.1- Le code numérique de classification :

On y trouve les codes primaires, les codes secondaires et les codes tertiaires. Les codes primaires sont des codes de quatre chiffres qui sont identifiés par blocs de milliers et qui sont relatifs aux classes. Aussi, les codes primaires, tout comme les codes secondaires, sont obligatoires pour la classification d'un document. En ce sens, les codes secondaires sont des codes à deux chiffres qui interviennent au cinquième niveau de précision de la classification en prenant une valeur entre 00 à 99.

En revanche, les codes tertiaires sont les seuls codes de classification laissés à la discrétion de chaque unité administrative à titre facultatif selon leur appréciation de la nécessité de rajouter le niveau 6 ou non de la précision.

En effet, sur certaines activités, étant donné leur complexité, une unité administrative peut décider de rajouter un troisième code de deux chiffres pour apporter plus de précision dans le classement. Les codes tertiaires peuvent donc prendre une valeur entre 01 à 99.

ILLUSTRATION.

a./ Les codes primaires :

1000 00 00 la classe

1200 00 00 la sous-classe

1210 00 00 la division

1211 00 00 la sous-division

b./ Les codes secondaires :

1000 00

1100 00

1121 00

1121 01 le cinquième niveau de précision de la classification

c./ Les codes tertiaires :

1000 00

1100 00

1120 00

1121 01

1121 01 **01** le sixième niveau de précision de la classification

1.2- Le titre de la rubrique :

Chaque document produit ou reçu par le MSSS appartient, après analyse, à une série documentaire particulière. Le titre de la rubrique constitue en ce sens l'identification de chaque série documentaire pour les différencier les unes des autres.

Afin de l'apercevoir facilement, le titre de la rubrique est généralement inscrit à droite, juste après la série des codes de classification des documents.

1.3- La description de la rubrique :

Pour permettre de mieux repérer une rubrique, la description est un petit texte qui précise le contenu type de chaque rubrique.

Cette description aide à facilement trouver la rubrique et le document souhaité en cas de recherche de renseignement dans les archives, mais elle permet surtout de trouver la bonne rubrique au moment du classement d'un document pour que ce dernier soit bien classé et codifié dans la série documentaire à laquelle il appartient.

En ce sens, autant dans le plan de classification ou dans le calendrier de conservation, on retrouve toujours cette description, même si elle est plus précise, en raison de plus de détails fournis, dans le calendrier de conservation.

3.2.1.2. LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE CLASSIFICATION :

La mise en application du plan de classification n'est rien d'autre que l'exécution des tâches telles que l'ouverture d'un dossier ou encore le classement d'un autre. En ce sens, des procédures bien établies coordonnent le cheminement de la classification d'un document. Cependant les procédures sont généralement les mêmes pour tout type de document à gérer, bien que des options particulières

sont à utiliser concernant les documents électroniques et le logiciel de gestion documentaire : gestion virtuelle.

A. LES ACTIONS DE LA CLASSIFICATION :

Dans le but de classer d'une manière logique, uniforme et harmonieuse les documents, l'opération de classification est composée de plusieurs actions.

a- D'abord, la personne qui effectue la classification va devoir déterminer le type, la nature et le contenu des documents afin de leur attribuer un code de classification. Cette étape est dénommée **la « codification »** du document qui doit être en parfaite correspondance tant avec le type de document qu'avec la description de la rubrique dans le plan de classification.

En ce sens, le processus de codification d'un document par l'unité administrative pour un objectif de classification comprend les quatre étapes illustrées ci-après:

Figure 2 Processus de codification d'un document :

ANALYSE DES DOCUMENTS

Il s'agit d'analyser le document pour en comprendre le principal sujet

ATTRIBUTION DU CODE DE CLASSIFICATION

Une fois que le principal sujet du document identifié, une recherche sera faite dans l'index alphabétique du plan de classification pour trouver et attribuer au document le code de la série documentaire à laquelle il correspond.

VALIDATION DU CODE DE CLASSIFICATION

- S'assurer que le code de classification attribué correspond vraiment à la fois au document et à la description du document type de la série.
- Déterminer le niveau de classification correspondant au document (Classe, sous-classe, division, etc.)

MENTION DE RÉFÉRENCE DU CODE DE CLASSIFICATION

L'inscription sur un document d'un code de référence lié à son code de classification permet de le repérer facilement parmi la masse documentaire. Ex : La mention de *N/Réf.* pour « Notre référence » sur les documents produits au niveau du MSSS. Une autre mention sera utilisée pour les documents reçus.

b- À la suite de la codification, le document fera l'objet d'une **dotation d'un délai de conservation** correspondant à son code de classification. En effet, il s'agit de donner au document son délai de conservation selon l'usage qu'on en fait.

Chacun des codes de classification prévus dans le plan de classification est relié à un ou plusieurs délais de conservation.

Les délais de conservation sont créés dans un but de protéger au maximum les informations importantes et indispensables pour la conduite des mandats de l'organisation. Mais il n'est pas à écarter qu'ils servent aussi de rambarde pour aider le ministère à s'alléger du poids des documents sans ou à très faible incidence sur son bon fonctionnement, de sorte à faciliter la gestion de sa masse documentaire. En ce sens, dans le cas où plusieurs possibilités de délais peuvent être attribuées à un document, il faudrait appliquer le délai correspond particulièrement au sujet principal du document.

Les étapes de l'attribution d'un délai de conservation d'un document comprennent :

- Le repérage du délai de conservation adéquat au document en utilisant l'index des codes de classification ;
- La vérification du contenu de la série documentaire pour que ça corresponde effectivement à celui du document ;
- L'identification de l'unité administrative en charge du document, tout en déterminant le statut de ce dernier si c'est la version principale ou la secondaire ;
- La détermination de l'état du document s'il est Actif, Semi-actif ou Inactif.

En bref, chacune de ces étapes se fait à l'aide d'une part, de la consultation du calendrier de conservation, mais aussi d'une autre part, de la contribution de l'index des codes de classification.

c- Dans la dernière phase de la classification, après la codification et l'attribution d'un délai de conservation, interviennent **la description et l'indexation du document**. L'objectif de cette étape de la classification est de faciliter le classement et de repérer les documents en cas de besoin.

La description est l'action de résumer brièvement les détails concernant le document pour en préciser notamment le contenu et de lui donner un titre. Cependant, la description d'un document pourrait reprendre en simplifiant le titre de son code de classification, mais

l'efficacité de l'opération se traduit par la possibilité de rajouter des indications plus précises pour décrire le document.

L'indexation, quant à elle, est plutôt une opération qui consiste à élaborer des descripteurs, des indicateurs et des mots-clés qui vont permettre de repérer facilement et rapidement les documents. Il est donc très pratique de prévoir, dès le classement des dossiers, les solutions de recherche aux moyens d'outils comme : les sigles, les acronymes, les synonymes, voire des expressions ou des phrases qui faciliteront le repérage.

Dans le cadre de la gestion virtuelle des documents, des fonctionnalités peuvent être programmées pour générer selon une logique uniformisée des mots-clés liés à un document.

En somme, la classification d'un document comprend les trois (03) actions bien définies présentées précédemment, à savoir : la codification du document, puis l'attribution d'un délai de conservation au document correspondant à son code et enfin l'ajout d'une description accompagnée d'une indexation du document.

B. LES ACTIONS DE CLASSEMENT DES DOCUMENTS

À l'issue des actions de classification, les documents codifiés et munis d'un délai de conservation vont pouvoir être classés selon un principe de rangement conforme à l'ordre de classification établi.

Il s'agit de quelques processus à suivre pour que les classeurs de documents codifiés soient à la bonne place selon ce qui est prévu par son délai de conservation.

Pour ce faire, on distingue deux étapes interdépendantes pour un classement efficace de document :

Tableau 2 Étapes de classement d'un document
Source : Auteur

IDENTIFICATION DES DOCUMENTS	Chaque document est muni d'une étiquette qui permettra de l'identifier. Chaque étiquette comprend : un code de classification, suite du code, titre du document, unité administrative et numéro de référence.
RANGEMENT DES DOCUMENTS	Quand les différents classeurs de document sont identifiés par une étiquette, ils seront réunis en fonction de leur code de classification. Ensuite, ils seront rangés selon l'ordre alphabétique, chronologique ou numérique.

3.2.2. LE CALENDRIER DE CONSERVATION DES DOCUMENTS :

Le calendrier de conservation est le deuxième outil principal de la gestion documentaire qui coordonne les périodes de conservation de tous les documents produits ou reçus au niveau du MSSS. En ce sens, le calendrier de conservation est le document de référence de toute personne qui opère dans la disposition des ressources documentaires du ministère (Document mis en ligne le 14 septembre 2012, Dernière modification le 25 novembre 2013).

De plus, tout comme le plan de classification uniforme, l'élaboration et la tenue à jour d'un calendrier de conservation est à la fois une obligation légale vis-à-vis de l'article 17 de la RLR Q., Chapitre A-21.1 relative à la loi sur les archives⁶, et aussi d'un engagement administratif du point de vue de la même politique ministérielle INT-1994-001 du MSSS⁷ évoquée ci-dessus.

Le principal objectif du calendrier de conservation consiste à travers ses principaux rôles, de préserver les renseignements selon les besoins administratifs, financiers et légaux du ministère. En ce sens, il permet de réduire la masse documentaire au niveau de chaque unité administrative en supprimant des documents dont les renseignements sont devenus désuets.

⁶ <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/A-21.1.pdf>

⁷ <http://www.intranet.msss/documentation/document-000714/>

Des enjeux importants dépendent également de l'efficacité du calendrier de conservation, ne serait-ce que pour méthodiquement cibler les documents à protéger à travers une masse documentaire souvent difficilement à trier. Et cela vaut aussi pour la situation inverse, soit d'identifier suivant une logique les documents avec lesquels le ministère peut se permettre de se détacher pour diminuer ses coûts énormes en conservation et stockage de document.

3.2.2.1. LES ÉLÉMENTS PRINCIPAUX DU CALENDRIER DE CONSERVATION

Comme nous l'avons brièvement décrit précédemment, le calendrier de conservation est un outil de la gestion documentaire qui se porte essentiellement sur la notion de période. Mais il est tout aussi important de souligner que le calendrier de conservation distingue les différentes phases de vie d'un document qui va déterminer leur type de support ou de leur mode de disposition.

A. LES PÉRIODES ET LES SUPPORTS DE CONSERVATION DES DOCUMENTS SELON LEUR PHASE ACTIVE ET SEMI-ACTIVE :

Les périodes sont les durées établies et prévues dans le calendrier de conservation pour servir de référence au délai de conservation d'un document appartenant à une série documentaire donnée. Cependant, la conservation dont on parle ici concerne tant la protection du document durant une période dite « active » durant laquelle le document participe activement au fonctionnement de l'organisation, que sur une période dite « semi-active » durant laquelle le document va juste être conservé en attendant sa disposition une fois qu'il arrive en période inactive.

L'élaboration d'une telle règle nécessite, par ailleurs, l'implication des gestionnaires de chaque unité administrative pour concevoir les délais de conservation de chacun de leurs dossiers tout en précision, s'il y a lieu, des types de supports de conservation que l'on pourrait utiliser sur le document. La bonne connaissance des gestionnaires de leur dossier leur permet en effet de soulever les idées pertinentes pour des délais de conservation.

En somme, le calendrier de conservation détaille pour chacune des séries de documents au sein du ministère, que pendant sa vie active, la « X » séries de documents est conservé pendant « X » périodes d'années sous tel format, tandis que pour sa vie semi-active, elle (soit « X ») sera conservée durant une « X » période sous tel format.

Nous jugeons pertinent de préciser à ce stade que pour certains documents, leur vie active et semi-active sont dès fois moins conséquentes que leur vie inactive, tandis que pour d'autre c'est plutôt l'inverse.

B. LE STATUT DU DOCUMENT ET LES MODES DE DISPOSITIONS

Pour ce deuxième élément, le calendrier de conservation détermine ce qu'il faudrait faire pour disposer d'un document quand celui-ci arrive aux termes de sa vie semi-active.

En ce sens, quand un document stocké au centre de conservation des documents touche la fin de sa phase semi-active, elle entre logiquement dans sa phase inactive. Trois actions peuvent alors être mises en œuvre pour déterminer l'avenir du document.

Les modes de disposition d'un document inactif sont donc soit la conservation qui sera traduite par le versement du document auprès de la BANQ, soit la destruction du document quand le calendrier de conservation le précise, soit l'échantillonnage qui est une opération de triage du document pour séparer les éléments à conserver de ceux que le calendrier de conservation à prévu de détruire.

Et c'est dans l'exécution de l'une de ces actions de disposition qu'intervient notamment le concept de statut du document qui distingue si celui-ci est une version du « dossier principal » ou plutôt une version « dossier secondaire ».

La distinction entre un « dossier principal » et un « dossier secondaire » peut se faire en premier lieu d'une manière naturellement qui signifie que le secondaire n'est autre qu'une copie conforme du principal. Cependant, le calendrier de conservation peut distinguer également les deux de manière à dire que le principal est une version complète du document tandis que le secondaire ne contient qu'une partie des informations sur le même sujet.

En ce sens, les périodes de conservation d'un document principal peuvent diverger de celui en version secondaire comme il peut en être de même avec leurs modes de disposition. Et on en déduit aussi que la durée de conservation varie selon la phase dans laquelle se situe le document.

Tableau 3 ILLUSTRATION SIMPLIFIÉE D'UNE PÉRIODE DE CONSERVATION DE DOCUMENT, AVEC PRÉCISION DU SUPPORT, LA DURÉE DE LA CONSERVATION ET LE MODE DE DISPOSITION EN ÉTAT INACTIF

Période de conservation des documents mentionnés au calendrier de conservation

Dossiers(s) ou document(s), le cas échéant	Support d'information	Durée de conservation à l'état		Disposition à l'état
Actif		Semi-actif		Inactif
Principal	PA	3,00	0,00	D
	CD	0,00	7,00*	E**
Secondaire(s)				

Source : MSSS (2009), Calendrier de conservation des documents du MSSS, Guide, Septembre 2009, Québec

Légendes :

Principal = dossier principal

PA = papier

CD = cd-rom (disque optique numérique)

3,00 = 3 ans actif

7,00 = 7 ans semi-actif

* = numérisé à la période semi-active

D = destruction, le document papier est détruit à l'état inactif

E** = Échantillonnage, c'est-à-dire qu'une partie des documents numérisés est versée à BANQ et l'autre partie est détruite.

3.2.2.2. LES CARACTÉRISTIQUES MAJEURES DU CALENDRIER DE CONSERVATION

a. Un outil sous validation :

Parmi tous les outils en GD, le calendrier de conservation est le seul qui est assujéti à une procédure de validation rigoureusement définie.

D'abord, le projet d'un calendrier de conservation doit être un document de consensus qui rallie toutes les unités administratives avec le service mandaté de la GD. Ensuite, la direction des affaires juridiques du MSSS doit vérifier le projet de calendrier de conservation avant de le valider et de l'envoyer au sous-ministre adjoint responsable. Ce dernier va ensuite valider le projet et communiquer avec la BANQ qui donnera le dernier mot après sa validation. En ce sens, grâce à cette procédure, le calendrier de conservation du MSSS, tout comme celui des autres organismes revêt un caractère cohérent avec toutes les organisations publiques du gouvernement québécois.

Cela rappelle d'ailleurs une question d'enjeu et de principe pour les organisations publiques dans le sens où, pour la conception ou la mise à jour du calendrier de conservation, les organismes publics devront suivre cette même procédure de validation, ce qui signifie qu'ils sont assujettis au respect des normes et devraient s'y conformer comme tout sujet de droit quand bien même il s'agit d'exécuter une obligation légale.

b. La concordance avec le plan de classification uniforme :

Le calendrier de conservation est organisé par le classement et la présentation des délais de conservation en suivant l'ordre numérique des codes du plan de classification des documents. Le calendrier de conservation va donc reprendre point par point les codes de classification et détailler les périodes de conservation ainsi que la disposition du document en fonction de son état et de son statut.

Cette cohérence entre les deux outils principaux de la GD est en effet hautement importante pour une organisation puisque les opérations de gestion des documents sont également interdépendantes entre elles. D'ailleurs à titre de précision, la mise en application du calendrier de conservation intervient dans la deuxième partie de la mise en œuvre du plan de classification soit l'étape de l'attribution d'un délai de conservation à la suite de la codification du document.

3.2.3. LE LOGICIEL DE GESTION VIRTUELLE

Le logiciel de gestion virtuelle est le troisième outil principal de la gestion documentaire du MSSS. Il s'agit de l'unique plateforme ministérielle qui a vocation de gérer électroniquement le « cycle de vie » d'un document en partant de sa création ou de sa réception jusqu'à sa mise à disposition.

La gestion virtuelle contribue à la gestion documentaire au niveau de la constitution des registres de documents et de mots-clés qui facilitent le repérage des dossiers. Le logiciel permet également de générer des étiquettes qui vont servir à identifier les documents en version papier tout en gérant les dossiers électroniques auxquels sont liés ces derniers.

De plus, le logiciel de gestion virtuelle a pour objet d'harmoniser la gestion des documents en les rendant plus accessibles et facilement repérables. La gestion virtuelle intègre en ce sens les fonctions du plan de classification et du calendrier de conservation pour permettre de contrôler le classement, le déclasser et la disposition des documents.

Aussi, le logiciel de gestion virtuelle joue également un rôle majeur dans la sécurité des informations, car il permet de contrôler l'accès aux documents et de suivre les flux de dossiers. Il peut être utilisé pour faire le suivi des transferts de documents tant pour les opérations de classement que pour les opérations de déclasserement.

Cependant, ce logiciel est devenu désuet avec le temps pour deux raisons majeures. D'une part, au niveau technique, il ne peut plus être mis à jour puisque depuis quelques années du fait que son fournisseur partenaire du MSSS a cessé de travailler sur sa maintenance. Le MSSS a été informé de cette décision. Il était donc voué à une utilisation de consultation voire d'une sorte de base de données des anciens documents, car il ne peut plus permettre de faire une gestion efficace des documents. Et d'autre part, la deuxième raison est étroitement liée à la première. En effet, faute d'être à jour en fonction de l'évolution des activités du ministère, le logiciel ne répond plus convenablement aux besoins des différentes unités administratives. Les acteurs ont manifesté l'idée que le logiciel n'est plus fonctionnel en le délaissant de plus en plus au courant de ces dernières années.

De ce fait, notre constat fait l'état que le MSSS dispose d'un logiciel virtuel de gestion de document sur les papiers seulement. Dans les opérations cet outil fait défaut et l'absence de son efficacité se ressent sur le fait que les documents électroniques du ministère sont éparpillés un peu partout sans une gestion à proprement parler.

3.3.LA GESTION DOCUMENTAIRE AU NIVEAU DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DU MSSS

Dans cette sous-section il nous intéresse davantage de voir comment ces cadres normatifs de la gestion documentaire sont-ils assimilés par les employés au niveau de leurs tâches quotidiennes. En effet, il serait très intéressant de mesurer comment ces règles sur la GD sont-elles utilisées au niveau du MSSS pour éclairer davantage nos pistes de réflexion en la matière.

Pour cela, nous avons décidé d'aborder la question sous l'angle de la culture organisationnelle pour nous interroger si de telles cultures en matière de gestion documentaire peuvent exister au niveau du MSSS.

Au sein d'une organisation, la culture organisationnelle a une importance capitale au point qu'elle peut permettre la bonne adhésion ou non des parties prenantes au bon fonctionnement de ses activités et à l'atteinte de ses objectifs par conséquent.

En ce sens, pour un service en particulier, la culture organisationnelle qui l'entoure touche des enjeux qui peuvent être d'ordre financier, intégration, formation voire d'instabilité (Bertrand, Y. 1991)⁸. Ainsi, elle est fondamentale pour susciter l'implication volontaire du personnel et de sa confiance sur le long terme envers la vision du service et de l'organisation en globale.

En suivant ce raisonnement, nous avons perçu non seulement à travers les historiques, mais aussi à partir des entretiens que nous avons tenus avec d'anciens employés liés à la GD, que la perception collective au niveau du MSSS et la place dévolue pour ce volet de service a fait perdurer une culture organisationnelle plutôt inopérante.

On parle ici d'une culture organisationnelle inopérante en matière de GD dans le sens où au lieu de susciter la performance du service et l'engouement du personnel à chercher l'efficacité, la façon de faire et surtout la compréhension par les personnels du comportement des décideurs donnait l'effet inverse. Cela s'est manifesté notamment par le désintérêt progressif des autorités successives au sujet de la GD et les départs les uns après les autres des ressources correspondantes à ce service.

Quand bien même, un lien de cause à effet n'est pas explicitement établi entre ces deux faits, il n'est pas à écarter que cette culture de mise à l'écart que les personnels en GD ressentaient vis-à-vis des autorités décideurs n'a pas influé sur leur motivation. Nous observons de ces faits que la culture organisationnelle existante fait l'état d'un service de gestion documentaire à l'abandon et non rehausser en tenant compte de son nouveau contexte notamment en matière de GID et le cheminement vers une gouvernance informationnelle.

Toutefois, la culture organisationnelle ce sont aussi des normes de pensées et d'action (Delobbe, N., Vandenberghe, C., 2004), c'est à dire des procédures et des modes de fonctionnement qui deviennent des habitudes au sein d'un domaine. Pour ce volet-ci, nous reconnaitrons que même si elle nécessite de l'amélioration et de mise à jour, la culture organisationnelle est positive.

⁸ Bertrand, Yves (1991), *Culture organisationnelle*, Coll. Communication organisationnelle, Presses de l'université du Québec

En ce sens, nous aimerions mettre en avant le fait que les employés du MSSS ou tout au moins les acteurs principaux en matière de GD ont une large connaissance et une bonne compréhension du cadre normatif, des procédures, ainsi que les outils légaux indispensables. Même s'il ne s'agit ici que d'une compréhension globale, elle est quand même fonctionnelle certainement en raison du fait que la gestion documentaire est actuellement mise en marche d'une manière déconcentrée avec un partage de responsabilité avec les UA-clients. Cette responsabilité appelle notamment tout un chacun à prendre connaissance des règles relatives aux créations et classement des documents qui sont disponibles sur l'intranet de l'organisation, mais aussi de faire appel au rôle conseil du service de la GD pour les cas particuliers. Nous trouvons d'ailleurs cette facette de la culture organisationnelle en matière de GD très intéressante dans la mesure où quand le MSSS décidera de revoir en profondeur son système de gestion des documents, il ne sera pas difficile d'impliquer tout le monde comme partie prenante. Ainsi la refonte n'en sera que plus efficace et pertinente en poursuivant un objectif compris par tous.

IV- MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'ANALYSE

Dans le but de trouver réponse aux différents points de question de notre axe de recherche défini dans la deuxième partie de ce rapport, cette quatrième partie va nous permettre de décrire les méthodes et techniques qui nous ont permis d'acquérir nos données de travail.

Les démarches entreprises pour élucider certaines questions précises de nos recherches vont aussi être abordées autant que les moyens dont nous avons eu pour les faire durant le mandat.

4.1. LES MÉTHODES DE RECHERCHE UTILISÉES

4.1.1. UNE LECTURE ACTIVE

Au niveau du ministère de la Santé et des Services sociaux la partie du registre dénommé « J » dédié à la gestion documentaire comptabilise jusqu'à 20 189 fichiers. Il est très important de préciser que tous ces fichiers ne concernent pas directement la gestion documentaire, mais se

rapporte à différents sujets correspondant à ce service. L'intranet du MSSS quant à lui présente trois (03) formulaires/brochures, cinq (05) documents « outils documentaires », six (06) Lois/règlements et six (06) politiques/directives relatives également à la gestion documentaire.

Par conséquent, nous avons jugé qu'une recherche documentaire en tant que telle n'était plus nécessaire dans le sens où une masse de données qualitatives sur la gestion documentaire au sein du MSSS était déjà disponible pour commencer le mandat.

Néanmoins, pour atteindre notre premier objectif majeur qui est de bien connaître le service et le système de la gestion documentaire du MSSS, nous avons décidé de commencer notre recherche à proprement dite par un exercice de lecture active.

Cette exploration en lecture de la grande compilation documentaire du ministère nous a permis très rapidement de cerner le contexte et la pertinence de notre problématique. Elle nous a aidés à acquérir certes des données secondaires⁹, mais nécessaires pour comprendre d'où vient le service de la gestion documentaire du MSSS, dans quel état il se trouve actuellement et dans quel contexte. En ce sens, des questions de recherche ont été élaborées pour nous aider à singulariser parmi la masse documentaire à laquelle nous avons eu accès les éléments qui correspondent principalement à nos attentes. Une catégorisation des données a dû être faite pour simplifier les lectures, les relectures et les analyses des données.

De plus, nous avons tenu un journal personnel¹⁰ écrit à la main dans lequel nous avons recenser des données qualitatives qui nous paraissaient essentielles durant cette phase de lecture, mais qui s'est révélé énormément utiles lors de l'édification de ce présent rapport. Ce qui nous laisse à déduire que cette méthode de lecture active a occupé une place importante dans notre méthode de recherche et de collecte des données dans ce mandat de stage.

⁹ DOGUI, K. (2020), Méthode de collecte de données : Les données secondaires sont celles issues des recueils existants ou autrement dit de la documentation (Documents d'une organisation, Revues, Livres, données statistiques, etc.)

¹⁰ Fortin, M- F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e édition). Montréal, Québec : Chenelière éducation

4.1.2. DES ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS

Un entretien ou une entrevue est une méthode de collecte de données qui consiste à mettre en face à face deux intervenants¹¹ distincts à savoir un chercheur et un individu auprès duquel le premier souhaite obtenir des informations. En sens un entretien est un dialogue dont la finalité est de collecter des informations à propos d'un thème bien déterminé¹².

L'entretien est dit semi-dirigé quand le chercheur oriente le dialogue, avant et pendant, dans un sens très précis selon les objectifs de ses recherches concernant le thème abordé. Pour se faire, on utilise souvent ce qu'on appelle un guide d'entrevue ou un guide d'entretien qui est une composition de question ou de grandes idées auxquelles l'initiateur du dialogue souhaite obtenir des réponses. En ce sens, cette méthode permet d'obtenir des informations qualitatives qui seront axées vers les objectifs poursuivis par le chercheur.

Et pour revenir sur notre cas, la réalisation du deuxième objectif principal de notre mandat qui est de faire un « Benchmarking » du système de quelques organisations publiques dans le but de faire une analyse comparative avec celui du MSSS, il nous a fallu choisir également une méthode compatible à la collecte des données venant de l'externe.

Le choix de procéder à des entrevues nous a paru comme une option tout à fait naturelle dans le sens où ça permet d'obtenir des informations de manière individuelle avec les responsables de la gestion documentaire des autres organismes publics et cela d'une manière précise en posant des questions tout aussi précises.

Le benchmarking est une étude de référence ou d'évaluation comparative ce qui fait que le format d'un entretien se combine adéquatement à l'exercice de comparaison que nous souhaitons faire juste en mettant côte à côte le résumé de chaque entrevue lors de l'étape de l'analyse des résultats. Ainsi, nous avons appliqué cette méthode d'entrevue semi-dirigée pour la collecte des données qui nous a servi procéder à la comparaison des résultats que nous présentons un peu plus tard dans ce présent rapport.

¹¹ LEPCAM (s.d.) Élaborer un protocole (4) en recherche qualitative: les techniques de recueil. Repéré à https://lepcam.fr/index.php/les-etapes/protocole_quali/

¹² Nils F. et Rimé, B. (2003). L'interview. Dans S. Moscovici et F. Buschini (dir.). Les méthodes des sciences humaines (p. 165-185). Paris, France : Presses universitaires de France

4.2.LES OUTILS DE RECHERCHE

- Concernant le volet outil, d'abord, nous avons dressé des fiches de lectures et un journal de lecture comme nous l'avons déjà mentionné ci-haut, pour méthodiquement retenir les informations essentielles que nous avons pu isolées de notre lecture active. On pourrait considérer ces documents comme de simple méthode personnelle de travail, mais nous les considérons comme des outils de recherche en tant que tels du fait que leur utilisation a permis de faire sortir les grandes idées structurantes de ce présent rapport. Ils ont aussi contribué à l'atteinte d'un des principaux objectifs de notre mandat ce qui n'est pas négligeable étant donné le volume de la masse documentaire qu'il y avait à analyser pour avoir une bonne connaissance du MSSS et de son système de GD.

Et puis, lors des étapes des entrevues, nous avons fait appel à un deuxième outil de recherche pour rendre plus pratique la conduite des entretiens semi-dirigés que nous avons programmés. Le guide d'entrevue est un document à la fois préparatoire, mais aussi de mise en œuvre en termes de réalisation des rencontres individuelles. En ce sens, c'est un document préparatoire parce qu'il permet au chercheur de cibler d'ores et déjà les points essentiels qu'il souhaiterait aborder. Le guide lui permettra aussi de prévoir et garder le contrôle sur le fil de l'entretien pour que ses résultats de l'échange rencontrent ses objectifs. Et aussi c'est un document de mise en œuvre parce que comme son nom l'indique, le guide d'entretien va guider le dynamisme de l'entrevue et de faire en sorte que les points de repère ou les passages obligatoires souhaités par le chercheur seront discutés avec l'interlocuteur.

Par ailleurs, afin de garder fluide les interactions, les questions préparées pour l'entrevue n'avaient à être ni posées ni répondues dans un ordre structuré d'autant plus que le guide d'entretien n'a pas été fourni au préalable à l'interlocuteur comme dans le cas d'un sondage ou d'un questionnaire. Les entrevues semi-dirigées ont permis d'aller à l'essentiel sans recours à des limites structurés.

4.3.LA METHODE D'ANALYSE

À l'issue des entrevues menées, les données qualitatives que nous avons obtenues de nos différents échanges ont dû être analysées pour passer à l'étape de la présentation des résultats. Et pour le coup le « Benchmarking » se retrouve à la fois comme la tâche à réaliser pour atteindre l'objectif de comparaison afin de tirer les meilleures pratiques en GD entre le MSSS et les organismes d'étalonnage, mais il se retrouve aussi comme étant la méthode choisie pour le faire.

Selon Hermel, L., Achard, P (2007), le benchmarking peut être défini comme étant un processus de recherche qui s'intéresse systématiquement aux meilleures pratiques et aux innovations des autres sur un domaine défini dans la perspective de les adopter, les adapter et de les appliquer pour une meilleure performance de soi. Cela veut dire que cette démarche serve dans un but de connaître comment d'autres ont fait ou font pour l'organisation et la gestion d'une chose que l'on souhaite ou que l'on prévoit de mettre en place et de gérer également.

« L'idée n'est pas seulement de comparer votre efficacité avec les autres, mais plutôt de découvrir très exactement quels processus, procédures ou applications technologiques ont produit de meilleurs résultats et quand vous les avez trouvés, de les utiliser, ou de les copier, voire de les améliorer plus » (Harris, B., 1995, cité par Florent A » Meyer, 2010)¹³. En ce sens la préparation et l'analyse des résultats des entrevues se sont articulées autour des questions suivantes : Quelle réalité de notre organisation faut-il benchmarker? Quelles sont les meilleures organisations dans ce domaine? Comment ces organisations arrivent-elles à avoir de tels résultats? (Meyer, F., A. 2010).

Ces questions nous ont permis de déterminer les organisations adéquates pour la pertinence de la démarche, les points essentiels à discuter lors des entrevues et les attentes en termes de résultat du Benchmarking. Ainsi nous avons procédé par la détermination des objets de la procédure : à savoir les organisations, puis à l'identification des points de comparaison, ensuite à la collecte des données soit les entrevues, après nous avons déterminé les écarts différentiels avant de communiquer sur les résultats compiler dans le tableau ci-après.

¹³Meyer, A. F.(2010). *Pratiques de benchmarking, créer collectivement du sens à partir du succès d'autres organisations*, Paris: Lexitis édition.

V- LES RÉSULTATS CONSTATATION ET ANALYSE SUR LA GESTION DOCUMENTAIRE DU MSSS

Entre les lectures sur la gestion documentaire et la réalisation de nos différentes tâches du mandat de stage, nous nous sommes prêtés à un exercice de réflexion autant conceptuel qu'opérationnel surtout lors de la compilation des résultats de nos recherches. Ces réflexions ont fait ressortir des constatations et des analyses qui nous semble pertinentes de partager dans ce rapport.

5.1.LE RÉSUMÉ SIMPLIFIÉ DES RÉSULTATS DES DÉMARCHES COMPARATIVES AVEC LE MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF – LE MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR – ET LE SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

	MCE	MEES	SCT	MSSS
Nombre d'employés	1 204	1 008	725	1 276
Nombre de sites d'installation de l'organisme	1 site	2 sites	1 site	4 sites
Nombre d'unités administratives	30 UA	27 UA	70 UA (7 sous-secrétariats)	165 UA
Inventaire des documents à gérer (Actifs + Semi-actifs)	- n. d pour les documents actifs - 15.000 boîtes au CCD en semi-actifs	- n. d pour les documents actifs - 9 987 boîtes au CCD en semi-actifs	- n. d pour les documents actifs -	- n. d pour les documents actifs - 8 329 boîtes au CCD en semi-actifs
Inventaire des documents disposés (Inactifs-versés)	Géré par la BAnQ	Géré par la BAnQ	Géré par la BAnQ	Géré par la BAnQ
Existence d'une direction/d'un service/d'une équipe dédiée à la GD	(01) Un service à deux équipes est dédié uniquement à la GD : Direction de la gestion intégrée de document (DGID)	La GD fait partie du service de l'assistance aux utilisateurs, rattaché à la Direction du soutien à la clientèle et des technologies.	La GD fait partie de la direction adjointe de l'administration, qui relève de la direction générale	La GD fait partie du mandat de la DAIGDPI, qui elle relève de la DGCRMAI

Constitution du système de la GD	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre normatif : Lois, règlements, politique ministérielle et directives spécialisées - Ressources humaines au niveau du service GD - Ressources matérielles et technologiques - Un réseau de répondants répartis au niveau des UA 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre normatif : Lois et règlements, politique ministérielle de gestion de documents - Ressources humaines - Ressources matérielles et technologiques - n.r sur l'existence ou absence d'un réseau de répondant 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre normatif : Lois et règlements, politique et directives ministérielles - Ressources matérielles et technologiques - Un employé relié à la GD - Un réseau de répondants répartis au niveau des UA 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre normatif : Lois, règlements, politique ministérielle - Ressources matérielles et technologiques - Un employé relié à la GD (depuis mai 2022) - Absence d'un réseau de répondant au niveau des UA-utilisateurs
Les outils de la GD	<ul style="list-style-type: none"> - Outils légaux: plan de classification, calendrier de conservation - Outils administratifs : Directives d'aides au déclasserment; Document de mise au point pour autonomiser les UA-utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Un plan de classification - Un calendrier de conservation - Application spécialisée pour la gestion documentaire et le suivi de correspondance : SyGED 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils légaux : Plan de classification; Calendrier de conservation - Outils de procédures : Numérisation, Substitution, Classement électronique, la gestion numérique. - Outils de gestion virtuelle : Sharepoint pour la gestion des 	<ul style="list-style-type: none"> - Un plan de classification uniforme des documents - Un calendrier de conservation de documents - Logiciel de gestion virtuelle : GED-Express

	<ul style="list-style-type: none"> - Outils virtuels : . SIGED : un logiciel de gestion électronique de documents, de stockage, qui sert aussi de base de recherche . Un système de gestion et de suivi des courriels internes 		documents actifs, une application de GED pour les documents semi-actif et inactif	
État des outils	<ul style="list-style-type: none"> - La dernière refonte majeure du Plan de classification + di calendrier de conservation remonte en 2012 - Des ajustements de ces dernières années : il y a 6 mois (entrevue mai 2022) - SIGED fonctionnel et renforcé par le système de gestion de courriel 	- n.r	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour majeur du Plan de classification et du calendrier de conservation achevée en décembre 2021 - Acquisition en perspective d'une SI-GID pour renforcer la gestion virtuelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de classification désuet (dernière mise à jour en septembre 2017) - La dernière mise à jour du calendrier de conservation date de 2013 - Le GED-Express est une application qui ne fait plus l'objet de maintenance par le fournisseur, et par conséquent fait défaut à la gestion intégrée des documents

Nature de la GD	<ul style="list-style-type: none"> - Une gestion documentaire centralisée qui fait transiter toute demande de classement ou de déclassement/ disposition par le service de la GD - Une gestion modernisée par l'implication majeure d'une solution informatique de gestion électronique des documents 	n.r	<ul style="list-style-type: none"> - Une gestion documentaire décentralisée par le concours des répondants désignés dans chacune des UA du ministère - Une gestion traditionnelle basée sur une production importante de documents en papier 	<ul style="list-style-type: none"> - Une gestion documentaire décentralisée dont la gestion quotidienne est déléguée aux UA - Une gestion traditionnelle de documents basée sur un mécanisme de gestion de document en papier, mais aussi en raison de la désuétude de l'application GED Virtuelle qui ne permet pas une GED efficace
Composition de l'équipe de la GD	8 employés pour l'équipe de la GD au niveau de la DGID : <ul style="list-style-type: none"> - (01) gestionnaire - (02) analystes - (05) techniciens 	n.r	<ul style="list-style-type: none"> - Une responsable de la gestion documentaire - Un réseau de répondants au niveau de chacune des UA 	<ul style="list-style-type: none"> - Une conseillère en gestion documentaire sous la responsabilité du directeur de la DAIDGPI (depuis mai2022)

n.r : non renseigné

5.2.LES CONSTATATIONS

5.2.1. L'ÉROSION DES RESSOURCES EN GESTION DOCUMENTAIRE ET SES CONSÉQUENCES SUR LES ENGAGEMENTS PRÉVUS PAR LES LOIS SUR LES ARCHIVES, SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS ET CONCERNANT LE CADRE JURIDIQUE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Après avoir pris connaissance des différents outils servant la gestion documentaire, il était d'une suite logique de s'interroger sur l'état actuel de ces derniers et par voie de conséquence de leur efficacité.

En se basant sur quelques travaux et notes internes comme l'état de situation dressé par la DGTI en mars 2022 dans le cadre du projet de la SI-GED, on a été mis en face d'un constat de caducité de l'ensemble du système de la gestion documentaire du MSSS.

D'abord, il y a l'historique du service départemental depuis 2014/2015 lorsque le centre de documentation et la bibliothèque du MSSS ont été fermés pour des raisons de rationalisation budgétaire. Après cette rationalisation, les ressources restantes allouées à la GD ont été réaffectées dans d'autres directions sans une orientation claire et adaptée pour la GD.

À partir de cette période, le service de la gestion documentaire s'est retrouvé dans une situation d'orphelinat de moyen dépourvu de ressource et de gouvernance convenable. Cependant, on pouvait observer qu'un service minimum a été assuré par le maintien d'un poste dont l'occupant était également chargé du service de l'accès à l'information, qui a d'ailleurs été mis en priorité.

Après le départ de l'employé qui occupait cet unique poste qui était le seul tant bien que mal lié à la gestion documentaire, cette dernière s'est retrouvée littéralement sans ressource dont les conséquences sont aujourd'hui la désuétude complète du système de la GD, et l'obsolescence de ses outils.

De cet état de lieux, nous nous sommes rendu compte également que la dernière mise à jour du calendrier de conservation des documents du MSSS soumis à la BAnQ, comme l'exige la loi est en date du 15 novembre 2013¹⁴, soit il y a 9 ans alors que la fréquence d'une telle mise à jour

¹⁴ BAnQ (2021), Présentation de la gestion documentaire par la BAnQ automne 2021

était, auparavant, d'une fois tous les 2 ans en moyenne. De son côté, pour le plan de classification uniforme, la date de sa dernière mise à jour est du 21 septembre 2017 soit il y a 5 ans.

Durant ce mandat de stage, parmi les tâches en gestion documentaire dont nous nous sommes acquittées, figure la prise en charge de la boîte courriel des demandes relatives en gestion de document. Et après les demandes de classement de documents vers le CCD, la majorité des courriels que nous avons eu à traiter concernait des demandes d'assistance et d'aide par les UA-utilisateurs concernant le plan de classification et du calendrier de conservation. La récurrence que nous estimons importante de ces demandes et de leur différente nature nous mène à en déduire que les utilisateurs ont du mal à comprendre et à appliquer ces outils en raison de l'évolution des documents qu'ils ont à gérer désormais. Les outils de la gestion documentaire ne sont donc plus en mesure de répondre efficacement aux besoins des unités administratives. Pourtant que ce soit la loi sur les archives ou celle sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, toutes exigent du MSSS de tenir ces outils à jour.

C'est pour cette raison qu'à notre avis le ministère de la Santé et des Services sociaux est dans une situation où sa réalité en matière de gestion documentaire ne respecterait pas toutes les finalités des lois précitées et par conséquent les obligations légales qui s'y trouvent.

Néanmoins, après ce constat, la plus importante tâche de ce mandat a été de comparer la situation du MSSS avec certaines organisations publiques, soit celles d'envergure semblable, soit celles qui se sont mises à la tâche de mettre à jour leurs outils récemment. Les résultats des entretiens et des échanges de documents sont résumés dans le tableau ci-après suivi de nos analyses.

5.2.2. UNE SIMILITUDE QUASI-PARFAITE POUR LES OUTILS EN GD

Le premier résultat que nous avons obtenu de cette démarche comparative est avant tout la constatation que les outils utilisés en GD sont fondamentalement similaires d'une organisation publique à une autre. Cette similitude était prévisible dans le sens où la Loi sur archives, la Loi sur LAI et la Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information qui prévoit respectivement le plan de classification, le calendrier de conservation et l'outil de gestion virtuelle des documents sont applicables à l'ensemble des organismes publics du gouvernement québécois. Il en est de même pour la politique ministérielle relative à la GD que chacune des organisations que nous avons consultées possède en point commun avec le MSSS.

Donc, sur ce point précis, le ministère de Santé et des Services sociaux se trouve au même niveau que les organismes de taille semblable que nous avons observés.

Cependant, certaines organisations publiques se distinguent des autres en consolidant leur cadre normatif de la GD avec d'autres textes administratifs. Tel est le cas du ministère du Conseil Exécutif (MCE) qui dispose de directives spécialisées, d'aide-mémoires simplifiés pour les UA-utilisateurs, et qui publie un bulletin relatif à la GD 3 fois par an afin de mieux sensibiliser les différentes directions du ministère sur les défis et enjeux de la GD.

Le secrétariat du conseil de trésor qui vient de mettre à jour ses outils-cadres à savoir le plan de classification et le calendrier de conservation poursuit son redressement en matière de GD en suivant la ligne du MCE. Des directives et des documents de procédures ont été élaborés notamment sur la numérisation des documents, sur leur déclasserment, sur la substitution de document ou encore sur la gestion numérique des documents pour renforcer le rôle des principaux outils.

De son côté pour le MSSS, les trois outils principaux qui nécessitent déjà chacun une remise au niveau ne sont secondés que par quelques documents de bonne pratique notamment sur l'arborescence et le classement des documents électroniques, mais aussi des documents de travail à l'initiative de chaque conseiller sans que ça soit une norme établie. Des directives ministérielles plus spécifiques font défaut en matière de GD. Pourtant les utilisateurs ont du mal à fonctionner correctement avec les outils de base existants.

5.2.3. À LA FOIS DES CONCORDANCES ET DES DIFFÉRENCES SUR LA COMPOSITION DU SYSTÈME DE LA GD

Le deuxième résultat que nous avons obtenu de notre processus de « Benchmarking » auprès des autres organismes montre que le système de la gestion documentaire du MSSS bien qu'il ait besoin de remise à niveau n'est pas totalement un cas isolé.

En ce sens, la composition du système de la gestion documentaire du MSSS ainsi que celle des trois autres ministères consultés montre des similitudes dans leur structure et comprend deux (02) éléments autant complémentaires qu'interdépendants entre eux.

a. Une situation uniforme sur le cadre normatif de la gestion documentaire :

Dans ce premier élément, nous y trouvons les textes législatifs et réglementaires relatifs à la mise en place d'un service de gestion documentaire et à l'élaboration des outils fondamentaux pour le faire. Ces textes correspondent aussi aux devoirs et obligations des organismes publics à tenir à jour le bon fonctionnement de la gestion documentaire au sein de leur service. Ainsi chacune de ces organisations organise leur service de GD selon la *Loi sur les archives*, la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, mais aussi selon la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information*.

Par ailleurs, parmi le cadre normatif, nous trouvons également des textes administratifs ou ministériels qui précisent certains détails du fonctionnement de la gestion documentaire qui sont propres à chaque organisation. Telles sont les politiques ministérielles, les procédures et les diverses directives spécialisées. Et toutes les trois organisations que nous avons consultées pour nos recherches ont toutes une politique ministérielle de GD.

Le rôle de ces textes est de fournir un cadre légal, réglementaire et administratif dans lequel les activités de la gestion documentaire sont menées. Ils établissent les règles et élaborent les orientations stratégiques.

b. Les ressources allouées à la gestion documentaire :

Cette partie pourrait être une continuité du premier élément que nous avons évoqué dans le paragraphe précédent, mais elle constitue aussi un élément à part entière dans la mesure où c'est une décision et qui est prise différemment au sein de chaque organisation.

En effet, nous avons réalisé que quand bien même le cadre normatif est établi et tenu à jour selon les besoins des unités administratives, la plénitude du système de la GD dépend de l'allocation des ressources adéquates y afférentes (cf, Tableau résumé des résultats pour voir le nombre moyen des ressources humaines allouées à la GD pour les 3 autres ministères comparés au MSSS). C'est cette allocation qui rend possible la matérialisation de ces textes dont la décision est soumise souvent à la volonté politique des hauts dirigeants.

Les décisions ci-évoquées sont celles qui vont assurer l'octroi des ressources humaines, matérielles, technologiques et informationnelles pouvant concourir à la réalisation des obligations légales en matière de gestion des documents.

Le cadre normatif et les ressources allouées sont donc deux éléments complémentaires et interdépendants pour l'existence même du système de la gestion documentaire.

Et si on revient sur le cas du MSSS et des autres organisations que nous avons consultées, ces deux éléments figurent également parmi leur concordance quand il est question de composition de leur système de gestion documentaire.

Mais une différence réside dans les proportions des ressources que chacune de ces organisations publiques a décidé d'octroyer à leur service de la GD. Les faits relatent par exemple qu'au niveau du ministère du conseil exécutif, avec sa trentaine d'unités administratives et ses 1 204 employés, l'organisme public alloue pas moins de 8 employés pour la direction de la gestion intégrée des documents. Des ressources matérielles et technologiques sont bien sûr mises à disposition de ce personnel pour la réalisation de son mandat.

Le contraste est majeur quand on regarde du côté du MSSS qui, avec ses 1 276 employés répartis au sein de ses 165 unités administratives, ne dispose même pas d'une équipe spécialement dédiée à la gestion documentaire. Au cours de notre mandat de stage, une conseillère en gestion documentaire a repris le volet de la gestion des documents au sein de la DAIGDPI, mais cela est loin d'être suffisant pour l'envergure du retard accumulé que le service doit rattraper.

Cependant, du côté du secrétariat du Conseil du trésor, la façon dont le service de la gestion documentaire est organisé laisse apparaître un troisième élément fort intéressant pour le système de GD de façon générale. **Il s'agit du réseau de répondant permanent en gestion documentaire sélectionné au niveau de chaque unité administrative.** Il s'agit d'une personne au niveau de ladite unité administrative, qui sert de correspondant(e) unique du responsable de la gestion documentaire dans les différents processus. Ces répondants vont pouvoir seconder en première ligne le service de la gestion documentaire en s'occupant notamment de l'ouverture des dossiers et de leur rangement selon le plan de classification et selon les directives applicables. Ce système permettra comme il a été démontré par le SCT de faire fonctionner une gestion des documents décentralisée sans que l'ensemble s'effrite.

En somme, les concordances de la composition du système de GD du MSSS avec les trois autres sont le cadre normatif et les ressources allouées. Tandis que les différences ce sont la proportion

de ressources allouées correspondant à l'importance du mandat, ou la mise en place d'un autre élément tel que le réseau de correspondants pour pallier la relativité des moyens.

5.2.4. INTÉRÊT COMMUN POUR LA TRANSITION VERS LA GID

La troisième grande ligne des résultats que nous avons obtenus de notre recherche-analyse est que les responsables de la gestion documentaire que nous avons consultés sont tous unanimement convaincus qu'il est temps de passer de la simple conservation électronique des documents vers une gestion intégrée des documents.

L'une des raisons flagrantes qui motivent cette transition est qu'aucun des trois organismes publics à qui nous avons posé la question n'était en mesure de connaître le volume des documents actifs qui sont à gérer au sein de leur service.

Pour le MCE, son application de gestion virtuelle SIGED est un progiciel qui comprend uniquement des dossiers électroniques ou des copies numériques des documents originaux en papiers. Il ne permet pas de faire une gestion proactive de ces documents, mais sert de base de recherche pour repérer des informations.

De son côté le SCT estime que son outil de gestion virtuelle est catégorisé comme vulnérable ce qui a mené les UA-utilisateurs à se tourner vers d'autres solutions alternatives (SharePoint, Outlook, etc.) pour fonctionner avec les documents actifs. Cela a été pour cette organisation la cause, mais aussi le levier pour monter un nouveau projet de solution informatique de gestion intégrée des documents, qui a reçu le soutien et l'approbation des hauts dirigeants cette année.

Du côté du MSSS, l'obsolescence de GED-Express a été confirmée en 2018 et a mené la DGCRMAI à proposer le remplacement du système informatique (SI) actuel de conservation par un SI de gestion documentaire. Ils ont martelé d'ailleurs que la simplicité et la facilité d'utilisation des nouveaux outils collaboratifs comme la suite Office déployés depuis 2020 a accentué cette obsolescence du système de gestion virtuelle en entier hormis la baisse de son efficacité accumulée de ces derniers temps.

5.3.LES ANALYSES

L'observation approfondie que nous avons portée sur les constatations que nous venons d'aborder ci-haut nous a poussés à faire certaines analyses. En effet, nous savons à la lumière des textes sur lesquels se base la GD ce qui devrait être son cadre normatif, ou les outils fonctionnels nécessaires

pour son bon fonctionnement. Et les bonnes pratiques que nous avons pu mettre en avant à l'issue de notre « benchmarking » font émerger ce qui devrait être fait en matière d'allocation de ressources pour opérationnaliser un bon système de GD.

Et au niveau du MSSS, quand bien même ces éléments à la fois de stratégie et d'opération ont besoin d'une remise à niveau par rapport à leur efficacité, ils existent et assurent un service minimum en gestion documentaire. En ce sens, les différentes solutions de mise à jour, tant pour les textes institutifs de la gestion documentaire que pour les outils de sa mise en œuvre, ne sont à notre sens que des solutions à court terme voire à moyens termes uniquement.

Là où cette réflexion veut en venir, c'est qu'après observation, nous avons constaté que certaines organisations, bien qu'elles aient des outils à jour et des textes plus actuels, ne démontrent pas autant de performance significative à la différence du MSSS. D'autant plus que d'autres organisations qui n'ont pas forcément renouvelé fondamentalement leur système de GD arrivent à obtenir un bien meilleur service en ayant opté depuis quelques années pour une solution plus intégrée. C'est le cas par exemple du MCE qui a fait une mise à jour complète de son plan de classification et de son calendrier de conservation en 2012 pour la dernière fois, mais qui a basé depuis son fonctionnement sur un principe collaboratif et d'intégration des unités administratives.

LA GESTION INTÉGRÉE DES DOCUMENTS ACCOMPAGNÉE D'UNE NOUVELLE CULTURE ORGANISATIONNELLE : UNE PERSPECTIVE SUR LE LONG TERME POUR LA GD

Dans la plupart des organismes publics, même dans ceux que nous n'avons pu observer durant ce mandat de stage, la structure et le principe fondateur de la gestion des documents sont identiques. Les textes et les outils ont été pensés et élaborés à l'image de l'administration publique d'un temps qui est caractérisé par une gestion très traditionnelle des documents en papier. En ce sens, les outils de la gestion documentaire que nous avons jusqu'à aujourd'hui ont été créés dans un contexte où la pensée dominante au sein de l'administration publique laissait peu de place aux nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont connue de grandes avancées indéniables depuis.

Cependant, quand la majorité des champs de pratique de l'administration publique a été repensée pour l'intégration du numérique dans les stratégies et les opérations, peu d'efforts ont été apportés du côté de la gestion documentaire qui est toujours restée sous un format ancien. Cela a fait que l'opinion collective portée la GD n'a pas beaucoup évolué au sein des organisations publiques qui limitent son champ d'application au seul service d'archivage ou de « stockage » des documents.

Par conséquent, la vraie remise à niveau du service de la gestion documentaire, tant au MSSS, que dans les autres organismes du gouvernement du Québec, doit se traduire par l'actualisation du contexte de la gestion des documents et son intégration dans les pratiques de gestion de la performance de l'organisation. Cela nécessite, entre autres, que les cultures organisationnelles sur la gestion documentaire doivent évoluer notamment pour ne plus limiter le service de la gestion documentaire comme un simple volet de soutien, mais un secteur actif dans les processus décisionnels.

Il est aussi très important de souligner que pour remettre à flot le service de la gestion documentaire dans le contexte de l'expansion des données qui gagne actuellement les administrations publiques, il est difficile de penser que la DAIGDPI serait en mesure de résoudre seule les enjeux liés à la gestion documentaire.

En effet, à la lumière de ce que nous venons d'étayer, le rehaussement du service de la gestion documentaire que nous pensons mettre en place au niveau du MSSS ne serait pleinement efficace sans trouver une solution intégrée. Pour ce faire, des orientations plus horizontales sont à mettre en place pour impliquer tous les secteurs (les unités administratives) dans le processus qui va s'inscrire sur le long terme.

La gestion documentaire doit être désormais pensée indissociablement avec la notion de la gouvernance informationnelle, car l'information occupe actuellement un rôle central dans le fonctionnement des organismes publics. En ce sens, la gouvernance informationnelle doit être ancrée dans la vision globale de l'organisation si elle doit produire les bénéfices escomptés¹⁵ qui sont en l'occurrence la réussite d'une bonne gestion documentaire.

¹⁵ Caron, Daniel J» (2021), *Écosystème de la transformation de l'administration publique vers le numérique*, Gouvernance de l'information, page 120, Presses de l'Université du Québec, Québec (Québec), 132 pages

Par ailleurs, on ne peut plus évoquer la gouvernance informationnelle et la gestion intégrée des documents sans parler de la transformation numérique des organisations publiques. En effet, conscient que le volume des données numériques ne cesse d'augmenter exponentiellement ces 20 dernières années, les organismes publics n'avaient plus le choix que de procéder à leur transition numérique. Cependant, le domaine numérique est un environnement fort changeant que le contexte d'hier peut vite être dépassé par la réalité d'aujourd'hui. Il aura fallu que l'administration publique connaisse les effets de la crise sanitaire liés à la pandémie de Covid-19 pour se rendre compte que les solutions informatiques de gestion devront faire l'objet plus que jamais de suivi, de valorisation et de remise à jour en continu. Donc, étant au centre de l'organisation surtout pour les données numériques, la gestion informationnelle est la clé pour mener à bien cette étape de la transformation numérique des organisations publiques.

VI- LES RECOMMANDATIONS

Selon le format sous lequel nous avons décidé de diriger l'exécution de ce mandat, les constatations et les analyses que nous venons de voir ci-dessus n'avaient pas besoin d'être plus étirées de ce que les faits nous ont démontré. Et les faits sont que, le MSSS dispose d'une structure et des outils élaborés pour la mission de la gestion documentaire. Des documents de travail et certaines directives existent également pour préciser les textes législatifs afin de prévoir un bon fonctionnement sur différents volets. Mais les faits révèlent aussi que ces outils et structures ne répondent plus aux besoins des unités administratives-utilisateurs et l'absence d'une bonne prise en charge du service de la gestion documentaire depuis ces 7 dernières années (depuis 2014/2015) ce qui a entraîné qu'aujourd'hui il y a un travail majeur de rattrapage d'activité qui doit être fait.

Néanmoins, pour mieux rehausser le standard en matière de la gestion documentaire, le MSSS ne devrait pas se limiter à un simple travail de « mise à jour » au risque de se retrouver dans la même situation qu'aujourd'hui dans quelques années. En effet, face à la fois au contexte de la transformation de l'administration publique vers le numérique, et l'augmentation du volume des informations électronique, le ministère devait envisager une restructuration complète du système de la gestion documentaire vers une solution de gestion intégrée.

Ainsi, nous subdivisons en trois paliers nos recommandations sur la perspective de rehaussement du service de la gestion documentaire afin que les décideurs du MSSS puissent prendre connaissance des priorités actuelles sur ce volet.

6.1.LE PALIER TRÈS COURT TERME ET COURT TERME

Dans ce premier palier, nous suggérons dans un délai de six (6) à douze (12) mois à ce que les ressources disponibles immédiatement en gestion documentaire au niveau du MSSS puissent remettre à jour le traitement des activités du service.

Ce que nous voulons dire par là c'est que, depuis 2017, le MSSS n'a plus fait ni de versement vers la BANQ, ni d'échantillonnage ou de destruction de ces documents semi-actifs qui sont arrivés à terme au niveau du centre des documents¹⁶, et ni de classement des documents arrivés en phase de

¹⁶ Un calcul fait à partir de la liste de disposition annuelle fournie par le CCD ne comptabilise pas moins de 5 678 boîtes à détruire sur les 8 329 boîtes en conservation actuellement.

semi-actifs vers le CCD. En ce sens, environ 5.000 boîtes¹⁷ de documents arrivés aux termes de leur vie semi-active devront être disposées au niveau du centre des documents. Ces boîtes nécessitent entre autres de l'échantillonnage pour le versement vers la BAnQ, ou pour la destruction définitive.

La première chose à faire, selon notre analyse, serait donc de se mettre en régularité sur ces tâches qui doivent être faites et de faire le nécessaire pour qu'aucune « arriérée » n'empiète sur l'atteinte des prochains objectifs.

Ce qu'il faudrait souligner c'est que la réalisation de cette recommandation ne dépend pas de la décision de mettre à jour les outils et/ou les processus en GD même si les deux peuvent être initiés en même temps.

Ce qui sera nécessaire en revanche c'est d'allouer des ressources proportionnelles à cette tâche d'envergure tant au niveau humain, que matériel et aussi technologique. Celle-ci est une condition sine qua non pour que cet objectif soit atteint dans le court terme.

Sur le volet de ressources, alléger les procédures d'embauche des étudiants pendant les périodes des vacances et/ou des relâches demeure une solution efficace pour les opérations de triage et de destruction ponctuelles. Pour cette proposition, il faut tenir compte du contexte de la pénurie de main-d'œuvre et d'être compétitif surtout vis-à-vis du secteur privé pour en attirer suffisamment. La valorisation du travail étudiant au sein des organisations publiques devrait avoir lieu, tant au niveau des rémunérations que sur la possibilité par exemple d'octroyer des soutiens financiers aux études en fonction de la durée du contrat de travail.

Mais en tenant compte du nombre des UA, du personnel, et des documents en semi-actifs combinés avec ce qui pourrait être le nombre des documents en actifs au sein du MSSS, une solution plus efficiente sur le long terme serait d'envisager de reconstituer le service de la GD en lui octroyant une équipe qui lui sera uniquement dédiée. Le gestionnaire de la DAIGDPI peut toujours être le premier responsable du service, mais l'idéale c'est qu'il serait secondé par une équipe composée d'un conseiller en gestion des documents qui s'occupera de tout ce qui se rapporte aux orientations et aux cadres de fonctionnement de la gestion documentaire et d'un ou plusieurs techniciens en

¹⁷ Avec la conseillère en gestion documentaire venue renforcer l'équipe au courant du stage, nous avons comptabilisé à partir des communications de la destruction officielle de la BAnQ 5 678 boîtes à détruire plus précisément (information à jour le 17-06-2022)

gestion documentaire, selon les moyens disponibles, qui se chargeront des activités techniques telles que les classements, les versements, et autres. Cette composition de technicien, de professionnel et le gestionnaire est la garantie que chaque niveau des tâches liées à la GD sera effectué convenablement pour le bon fonctionnement de l'ensemble.

6.2.LE PALIER MOYEN TERME

D'abord, nous entendons par moyen terme ici un délai allant d'un (1) à deux (2) ans pour des activités de planification, d'organisation et de mise en œuvre.

6.2.1. La mise à jour des outils

Dans cette deuxième recommandation, nous suggérons cette fois-ci de procéder à la mise à jour de tous les outils nécessaires à la gestion documentaire qui sont pour la plupart, au niveau du MSSS, devenu désuet et inefficace.

Rappelons brièvement que ces outils sont le plan de classification uniforme des documents, le calendrier de conservation et l'application de gestion virtuelle. Pour le calendrier de conservation, dont la mise à jour doit être soumise et validée par la BAnQ, la dernière en date a été en 2013, tandis que le MSSS faisait cette mise à jour avant cela dans un intervalle de deux (2) ans en moyenne¹⁸.

6.2.2. La constitution d'un comité de répondants

Pour effectuer cet exercice de mise à jour de l'ensemble des outils de la GD au niveau du MSSS qui est un exercice fastidieux, nous suggérons de commencer par la constitution d'un comité ou d'un réseau de répondants dont un membre sera désigné dans chacune des UA du ministère. Ces répondants devront idéalement être des personnes qui s'y connaissent en préalable et qui sont motivées en GD pour que les contacts se fassent naturellement. Il est essentiel aussi que le répondant d'une UA soit fixe et ne change pas fréquemment pour que le réseau soit stable et que les connaissances acquises ne soient pas perdues.

Ce comité de répondants va permettre au responsable de la GD de disposer d'un canal de communication direct et immédiat auprès de chaque direction du ministère. Le responsable va

¹⁸ BAnQ (2021), Présentation de la gestion documentaire par la BAnQ automne 2021

pouvoir facilement repérer le nouveau contexte de chacune des UA ainsi leurs nouveaux besoins et surtout les changements qui ont des incidences sur les outils de la GD.

Cet accès direct du responsable de la GD aux utilisateurs du service par le biais du réseau des répondants, va permettre de suggérer, de modifier et de consolider les consensus pour que les changements majeurs sur les règles de la création, de conservation et de disposition des informations au MSSS soient prises en compte dans la mise à jour des outils de la GD.

Mais au-delà de l'activité de mise à jour des outils en GD, la constitution de ce comité de répondant est tout aussi pertinente pour le MSSS dont la GD est décentralisée au niveau de chaque UA. En effet, l'existence de ce comité va rendre plus efficace le service de la GD dans son mandat de rôle-conseil et d'assistance qui sera facilité par cette voie de communication stable. Cela servira notamment pour la vérification des bordereaux d'envoi de document, pour communiquer sur la disposition ou le classement d'un document ou encore pour assister les UA sur la gestion au quotidien de leurs documents.

Nous estimons que la constitution de ce réseau de répondant est une étape indispensable pour réaliser cette deuxième recommandation étant donné la nécessité de communiquer avec tout le monde pour qu'une mise à jour soit accomplie.

6.3.LE PALIER LONG TERME

Nous parlons d'un palier long terme concernant cette troisième recommandation étant donné que sa réalisation est prévue au-delà d'un délai de deux (2) ans. Il s'agit cette fois-ci de recommander au ministère de faire passer la GD telle qu'elle est conçue actuellement vers ce qu'on entend de plus en plus aujourd'hui la gestion intégrée des documents (GID).

Pour ne pas reprendre une définition abstraite sur le sujet, la GID est en principe le fait d'élaborer une solution qui implique l'ensemble de toutes les parties prenantes et de les faire collaborer. Mais le terme « intégré » souligne aussi le fait que la gestion est centralisée et implique l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. La mise en place d'une gestion intégrée des documents nécessite en ce sens que la direction ait une politique de gestion intégrée en matière d'information. Une politique qui doit être plus horizontale.

La GID sous-entend que la DAIGDPI, ou le service de la gestion documentaire ne doit pas être le seul à réaliser les défis de la gestion documentaire. L'implication des UA-utilisateurs et des autres directions générales est notamment plus que jamais nécessaire.

Il faut donc que le cadre de gestion des documents au niveau du MSSS évolue dans ce sens pour qu'une solution intégrée puisse être implantée. Et la pertinence de commencer cette transition dès maintenant réside dans le fait que les données numériques ne cessent d'augmenter de volume au détriment des documents en papier et que le modèle de la gestion documentaire actuel ne pourra pas répondre aux besoins de demain.

Néanmoins, comme l'expérience du projet SI-GD confié au niveau de la DGTI l'a bien montré, la réussite sur la conception, l'approbation et l'implantation d'une solution intégrée de la gestion documentaire, nécessite que le service porteur du projet dispose de l'expertise suffisante sur le domaine. Et par conséquent, en tenant en compte la formation très récente de la DAIGDPI, nous suggérons, pour la conduite de cette troisième recommandation que la direction fait appel à un expert externe¹⁹ qui se chargera des planifications et des implantations nécessaires et adaptées à l'environnement technologique du MSSS.

6.4.LA GOUVERNANCE INFORMATIONNELLE

Pour revenir rapidement au concept de la gouvernance, la définition proposée par l'agence canadienne de développement internationale (ACDI) reflète le mieux notre perception de cette notion. Elle dit que « La gouvernance englobe les valeurs, les règles, les institutions et les processus grâce auxquels des particuliers et des organisations tentent d'atteindre des objectifs communs, de prendre des décisions, d'instaurer l'autorité et la légitimité, et d'exercer des pouvoirs ²⁰». En ce sens la gouvernance est un cadre qui prévoit des règles de gestion, des procédés, des rôles et responsabilités et des moyens de contrôle concernant un sujet donné. Et « ces règles et ces processus, tout comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante

¹⁹ L'expertise de l'ENAP dans ses activités de consultant-conseil sur les différents domaines de la gestion tels que celui-ci n'est plus à prouver par exemple.

²⁰ ACDI. « Examen des programmes de gouvernance de l'ACDI », Site de l'Agence canadienne de développement international, [En ligne], [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Evaluations2/\\$file/Review_of_Governance_Programming_in_CIDA-FR.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Evaluations2/$file/Review_of_Governance_Programming_in_CIDA-FR.pdf)

entre les multiples acteurs impliqués » rajoutent Isabelle Lacroix et Pier-olivier St-Arnaud (2012)²¹.

De ce qui précède, la gouvernance poursuit donc un but principal, celui de faire prendre par les décideurs de l'organisation la bonne décision dans un cadre bien défini avec un mécanisme de contrôle et de suivi.

Ainsi la gouvernance informationnelle est un cadre de gestion qui met les ressources informationnelles au cœur du bon fonctionnement d'une organisation en définissant ces éléments de gouvernance soient : règles, processus, intérêts, acteurs, pouvoir, participation, négociation, décision, mise en œuvre (Isabelle Lacroix et Pier-olivier St-Arnaud 2012).

Toutefois, dans ce rapport, nous n'allons pas développer en profondeur le concept de la gouvernance informationnelle du point de vue scientifique, mais nous l'abordons comme un exemple concret de la solution intégrée que nous avons abordée ci-dessus. En effet, dans le contexte actuel du numérique dans lequel il est devenu facile pour chaque personnel de créer de l'information ou d'un document, la solution pour la gestion documentaire ne réside plus uniquement dans la gestion documentaire en soi.

Face à cette montée exponentielle du nombre des documents et sans rappeler que les informations sont au cœur du fonctionnement de l'organisation (Caron, D. 2019)²² dans les rôles qu'elles occupent dans le processus décisionnel, il est devenu évident de les gérer d'une manière intégrée.

La gouvernance informationnelle jouera donc un cadre intégré de gestion du flux informationnel en s'appuyant sur la mise en place de processus concis, soutenu par des rôles et responsabilités bien définis (Caron D. et al. 2020)²³. Elle assimilera notamment les volets sur la création ou la perception des informations; les volets qui s'assureront de leur qualité, de leur valorisation, de leur sécurité, et accès, auquel va s'intégrer la gestion des documents.

²¹ Lacroix, Isabelle et St-Arnaud, Pier-Olivier, (2012) *La gouvernance : tenter une définition*, Université de Sherbrooke, [Microsoft Word - Lacroix - St-Arnaud - cahiers \(usherbrooke.ca\)](#) (en ligne), consulté le 01-08-2022

²² Caron, D. J. [Principes et enjeux de l'administration publique – L'information : au cœur du fonctionnement de l'État](#). École nationale d'administration publique, janvier 2019.

²³ Caron Daniel J., Harold Bherer, et Sara Bernardi. (2020), La gouvernance informationnelle au sein de l'administration publique [en ligne]

CONCLUSION

En conclusion, le stage que nous avons effectué auprès de la DAIGDPI du MSSS pendant 7 semaines entre la session d'hiver et de l'été 2022 revêt deux facettes bien distinctes. D'une part, une facette très opérationnelle qui avait pour mission de participer activement au soutien de la direction dans ses différents rôles en accès à l'information et surtout en gestion documentaire. D'autre part, l'autre facette a un caractère plutôt stratégique qui consistait à bien connaître le niveau existant de la gestion documentaire du MSSS et à œuvrer sur des pistes de rehaussement du système en défaillance.

Nous avons pu participer, à travers les activités de stage, aux différentes tâches de la gestion documentaire tant au niveau de classement des documents, au niveau de la gestion des communications avec les usagers, qu'au niveau de recensement des éléments à disposer. Nous avons aussi réalisé avec la participation de certains ministères qui avaient répondu à notre demande, à la démarche comparative sur laquelle se fonde notre recherche de solution. L'objectif ultime du stage étant d'arriver, si ce n'est à la conception d'un projet de modernisation du SGD du MSSS, au moins d'en dessiner les contours. En ce sens, les données que nous avons obtenues, dont les points saillants sont résumés dans le tableau des résultats ci-haut, peuvent servir de bonne base aux gestionnaires concernés par la GD d'aiguiser leur décision en la matière.

Concernant nos recommandations, la phase de diagnostic préalable à toutes activités de recherche que nous avons effectuée a permis de distinguer la culture organisationnelle existante au MSSS en matière de GD. Leur façon de travailler qui a été très impactée par les changements de ces dernières années, comme l'avènement du numérique, l'option de télétravail, et autres nous pousse de suggérer à la direction d'amorcer le plus tôt possible la transition vers la gestion intégrée des documents.

Aussi, autour de la question de désuétude du SGD du MSSS, ce rapport offre une recension des écrits suivis d'observation et d'analyse qui revoit le contexte de la gestion documentaire, démontre le niveau des standards et met en avant certaines bonnes pratiques.

Par ailleurs, à l'issue de ce stage, il sera livré à la DAIGDPI deux documents. Le premier sera le présent rapport pour que le mandat puisse revoir en intégralité ce qui a été fait et réalisé durant ces semaines de travail collaboratif. En ce sens, ce rapport va servir de renfort aux différents documents

existants sur la GD pour mieux comprendre les enjeux actuels et futurs du service. Tandis que le deuxième sera un document « exécutif » qui va revenir plus succinctement sur les problèmes constatés et les recommandations correspondantes.

Et en dernier lieu, sur un point de vue plus personnel, la réalisation de ce mandat nous a fait comprendre davantage l'enjeu pour les organisations publiques de reconsidérer la place de la gestion des documents sur l'échiquier du processus décisionnel. Et, vu la vitesse éclair à laquelle les choses évoluent, notamment sur la gestion numérique, les organisations publiques devront disposer des orientations claires et actuelles pour éviter d'être déphasées perpétuellement.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BAnQ (2021), Présentation de la gestion documentaire par la BAnQ automne 2021 [Toutes les nouvelles | BAnQ](#)
- Bertrand, Yves (1991), *Culture organisationnelle*, Coll. Communication organisationnelle, Presses de l'université du Québec
- Caron Daniel J., Bernadi S. (2021), *Écosystème de la transformation de l'administration publique vers le numérique*, Presses de l'université du Québec, ISBN 978-2-7605-5466-5. 133 pages
- Caron Daniel J., Nicolini, V., Bernardi, S., Beauchamp, D. et Duquette-Laplante, R. (2021), *Transformation de l'administration publique vers le numérique et gestion documentaire : Revue de la littérature et réflexion sur l'avenir*. Cahier de recherche, CRERI. [En ligne], consulté le 15 mars 2022.
- Caron Daniel J., Harold Bherer, Sara Bernardi. (2020), La gouvernance informationnelle au sein de l'administration publique, [en ligne], consulté le 15 mars 2022 et le 31 juillet 2022
- Caron, Daniel. J. [Principes et enjeux de l'administration publique – L'information : au cœur du fonctionnement de l'État](#). École nationale d'administration publique, janvier 2019. (En ligne) Consulté sur le 31-06-2022 [CRERI | Activités](#)
- Delobbe, N. et Vandenberghe, C. (2004), *La culture organisationnelle*, ResearchGate, (En ligne) Consulté le 02-08-2022 ([PDF](#)) [La culture organisationnelle \(researchgate.net\)](#)
- DOGUI, K. (2020), Méthode de collecte de données : Les données secondaires sont celles issues des recueils existants ou autrement dit de la documentation (Documents d'une organisation, Revues, Livres, données statistiques, etc.)
- Fortin, M- F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e édition). Montréal, Québec : Chenelière éducation
- Henri Fayol (1916), *Administration industrielle et générale*, édition P. Morin, Paris, Dunod, 1979, 156 pp

- Judith, Dimitri (2014). Les bonnes pratiques de gestion des archives personnelles à l'ère numérique, EBSI, Université de Montréal, 13 p., [en ligne], consulté le 04 avril 2022.
 - Lacroix, Isabelle et St-Arnaud, Pier-Olivier, (2012) *La gouvernance : tenter une définition*, Université de Sherbrooke, [Microsoft Word - Lacroix - St-Arnaud - cahiers \(usherbrooke.ca\)](https://www.usherbrooke.ca/microsoft-word-lacroix-st-arnaud-cahiers) (en ligne), consulté le 01-08-2022
 - LEPCAM (s.d.) Élaborer un protocole (4) en recherche qualitative: les techniques de recueil. Repéré à https://lepcam.fr/index.php/les-etapes/protocole_quali/
 - Loi sur les archives, (RLR Q., Chapitre A-21.1), <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/A-21.1.pdf>
 - Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, (R.L.R. Q, CHAPITRE A-2.1) <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/A-2.1.pdf>
 - Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux (LMRSSS- RLRQ, Chapitre O-7.2)
- [O-7.2 - Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales](#)
- Loi sur les services de santé et les services sociaux, (RLRQ c S-4.2) [S-4.2 - Loi sur les services de santé et les services sociaux \(gouv.qc.ca\)](http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/S-4.2.pdf)
 - Meyer, A. F. (2010). *Pratiques de benchmarking, créer collectivement du sens à partir du succès d'autres organisations*, Paris: Lexitis édition.
 - MSSS (2010), Politique ministérielle de gestion des documents administratifs, [en ligne], consulté le 30 mars 2022
<http://www.intranet.msss/documentation/document-000714/>
 - Nils F. et Rimé, B. (2003). L'interview. Dans S. Moscovici et F. Buschini (dir.). *Les méthodes des sciences humaines* (p. 165-185). Paris, France : Presses universitaires de France
 - Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements, mise à jour du 1^{er} mars 2021, art.4, [en ligne], consulté le 23 septembre 2021
 - SCT (2021). Rapport annuel de gestion, 2020-2021., [en ligne], consulté le 20 avril 2022.

