



Université du Québec  
École nationale d'administration publique

**LA GESTION DOCUMENTAIRE À LA DIRECTION  
DE L'AUDIT INTERNE DU MINISTÈRE DE  
L'ÉNERGIE ET DES RESSOURCES  
NATURELLES DU QUÉBEC**

**RAPPORT DE STAGE PRÉSENTÉ À L'ÉNAP  
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE  
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE  
PROFIL POUR PROFESSIONNEL**

**CONCENTRATION ADMINISTRATION  
INTERNATIONALE**

*Réalisé par : Jenner KAAM TCHEUZEULE*

**QUÉBEC**

**Janvier 2022**

## TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES .....	2
REMERCIEMENTS.....	4
LISTE DES ACRONYMES.....	5
RÉSUMÉ.....	6
INTRODUCTION.....	7
1.MANDAT ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	8
1.1 Présentation et objectif du mandat.....	8
1.2 Description de l'organisation.....	9
1.2.1 Le MERN.....	9
1.2.2 La Direction de l'audit interne.....	10
2.PROBLÉMATIQUE.....	11
3.RECENSION DES ÉCRITS.....	12
3.1 Cadre normatif.....	12
3.2 Bonnes pratiques pour les documents numériques.....	14
A) Choix des documents à conserver.....	14
B) Convention de nommage.....	15
C) Ajout de métadonnées.....	15
D) Classification.....	15
E) Formats de sauvegarde.....	16
F) Espaces de stockage.....	16
3.3 Gouvernance de l'information au sein de l'administration publique.....	17
3.4 Transformation de l'administration publique vers le numérique.....	18

et gestion documentaire

3.5 Mieux gérer les documents administratifs : guide d'accompagnement.....	19
A) Le plan de classification.....	20
B) L'organisation physique des documents.....	21
C) Gestion électronique des documents.....	22
D) Le Calendrier de conservation.....	24
3.6 Gestion des courriels.....	24
4. DEVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DURANT LE STAGE.....	25
5. LES LIVRABLES.....	28
5.1 Le Plan de classification de la DAI.....	28
5.2 Le manuel sur la gestion des documents administratifs de la DAI.....	32
1 <sup>er</sup> Point : Rôles et responsabilités.....	32
2 <sup>e</sup> Point : Méthode de calcul de la disposition des documents.....	35
3 <sup>e</sup> Point : Méthode de calcul de la disposition des documents.....	36
5.3 Le Guide sur la gestion des documents électroniques dans le.....	38
Contexte bureautique de la DAI inspiré par le MERN	
6. RECOMMANDATIONS.....	43
CONCLUSION.....	45
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	46

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier la directrice de l'audit interne du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN) madame Caroline Marois, ma superviseuse de stage, pour son encadrement et ses conseils judicieux tout au long de ce stage. Je la remercie de l'opportunité qu'elle m'a offerte pour la réalisation de ce stage au sein de la Direction de l'audit interne (DAI) du ministère.

Un merci tout particulier à madame Patricia Gazzoli, ma conseillère académique, pour ses orientations et son expertise notamment en matière de méthodes de recherche et d'intervention.

Je veux également exprimer ma reconnaissance envers toute l'équipe de l'audit interne pour leur accueil et leur soutien multiforme, ainsi que toute l'équipe de la SAC (Service à la clientèle) du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles pour leur disponibilité et leur soutien technologique tout au long de ce stage effectué en télétravail.

Merci enfin à ma conjointe Geradine Mékabi, à mes enfants Jemuelle et Winnie ainsi qu'à mes parents pour leur encouragement et leur soutien indéfectibles tout au long de la réalisation de ce stage et de la rédaction de ce rapport.

---

---

## LISTE DES ACRONYMES

AI:	Audit interne
BAnQ :	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
BT :	Bordereau de transmission
DAI :	Direction de l'audit interne
DAIEP :	Direction de l'audit interne et de l'évaluation des programmes
EBSI :	École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
ÉNAP :	École nationale d'administration publique
EP :	Évaluation de programme
GD :	Gestion documentaire
HD:	Haute Définition
IFAC :	Fédération internationale des experts comptables
MERN :	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles
MFFP :	Ministère de la Forêt, de la Faune et des Parcs
RAID:	Redundant Array of Independent Disks
SSD:	Solid-State Drive

## RÉSUMÉ

Ce rapport de stage porte sur la gestion documentaire à la Direction de l'audit interne (DAI) du ministère de l'Énergie et des ressources naturelles du Québec (MERN). L'objectif du stage est d'élaborer et de mettre à jour au sein de cette direction des outils de gestion documentaire et de permettre à la direction de répondre à la Norme 2330 – Documentation des informations. Le présent rapport met en exergue le mandat de stage, la problématique, la description de l'organisation, la recension des écrits, le développement des activités, les livrables et enfin les recommandations pour un meilleur suivi du projet d'amélioration de la gestion documentaire dans l'unité administrative.

Bien que fonctionnel au début de notre stage, le système documentaire au sein de la Direction de l'audit interne nécessitait des améliorations, dû à la présence de plusieurs doublons, de dossiers administratifs caduques; et du besoin de nouveaux outils de gestion documentaire. Fort de cela, nous nous sommes inspiré des outils en vigueur au MERN afin de concevoir un plan de classification documentaire adapté à la DAI, un manuel sur la gestion des documents administratifs de la DAI, ainsi qu'un guide sur la gestion des documents électroniques dans le contexte bureautique. L'élaboration d'un calendrier de conservation, prévue dans le mandat initial du stage, n'a pas été réalisée, compte tenu de la complexité du travail et du temps imparti pour le stage. Une notification a été faite en cour de stage au mandant, madame Caroline Marois directrice de l'audit interne du MERN. À la fin de ce stage, il ressort de notre entretien avec madame Caroline Marois, que les outils conçus permettront d'optimiser les processus de documentation afin d'atteindre les résultats suivants :

- L'accès et le repérage de l'information juste et précise;
- L'application d'une méthode de travail conforme pour organiser ou classer les documents;
- L'amélioration du partage de l'information et du transfert de connaissances;
- La réduction des coûts de stockage;
- La sauvegarde des documents sensibles.

---

---

## INTRODUCTION

Le présent rapport a été produit à la suite d'un stage entrepris en automne 2021 au sein de la Direction de l'audit interne (DAI) du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN) du Québec. Ce stage fait partie des activités obligatoires pour l'obtention de la maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP). Il a été réalisé dans un contexte de télétravail, en raison des exigences de la Santé publique au Québec, dans le but de faire face à la propagation de la COVID-19 et de ses variants sur l'ensemble de la province. Le rapport de stage qui en résulte vise précisément à faire la synthèse des travaux effectués pour la Direction de l'audit interne dans le cadre de sa gestion documentaire.

La gestion documentaire peut être définie comme étant « l'ensemble des activités et des techniques qui encadrent la conception, l'organisation, la gestion, le repérage, la conservation et la destruction des documents. » De plus, elle « s'applique à tous les documents de l'organisme, de leur création ou réception jusqu'à leur disposition finale, peu importe leur support » (Zwarich et Spérano, 2016, p.8). Cet enjeu central dans l'administration publique québécoise n'a pas laissé indifférent la Direction de l'audit interne dont l'objectif de certification en 2022 exige notamment de revoir l'ensemble de son système documentaire.

Ce rapport débute avec la description procéder tout d'abord à la description de l'organisation d'accueil et du mandat qui nous a été confié. Ensuite, après avoir mis en lumière la problématique objet de notre mandat, nous procéderons à la recension des écrits. Puis, nous présenterons la méthodologie de recherche et d'intervention utilisée qui ont conduit aux résultats obtenus. Enfin, des recommandations seront formulées à la DAI pour un meilleur suivi après notre stage.

## 1. MANDAT ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

### 1.1. Présentation et objectif du mandat

Dans la but de se préparer à un audit de certification, la Direction de l'audit interne (DAI) qui dessert notamment le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN) et le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP) souhaitait améliorer l'ensemble de son système de gestion documentaire. L'objectif était de revoir les règles et procédures au sein de la direction afin de répondre aux exigences du Référentiel professionnel de l'audit (RPAI).

À ce titre, sous la responsabilité de la directrice de l'audit interne, sous la supervision du coordonnateur de l'audit interne et sous l'encadrement de ma conseillère académique, nous avons contribué notamment à mettre à jour ou à développer les outils documentaires suivants :

- Plan de classification
- Manuel sur la gestion des documents administratifs
- Guide sur la gestion des documents électroniques dans le contexte bureautique.

Notre mission était d'optimiser les processus de documentation afin d'atteindre les résultats suivants:

- L' accès et le repérage de l'information juste et précise;
- L' application d'une méthode de travail conforme pour organiser ou classer les documents;
- L' amélioration du partage de l'information et du transfert de connaissances;
- La réduction des coûts de stockage;
- La sauvegarde des documents sensibles.

Ainsi, nous avons contribué aux efforts de la DAI pour répondre à la Norme 2330 – Documentation des informations.



---

---

## 1.2. Description de l'organisation

### 1.2.1. Le MERN

Créé en avril 2014, le ministère de l'Énergie et des ressources naturelles intervient dans trois domaines d'activité : l'énergie, les mines et le territoire, qui sont autant de secteurs vitaux pour l'économie québécoise. Ces domaines d'activités très spécialisés s'articulent autour de cinq fonctions stratégiques énumérées dans le plan stratégique du MERN 2019-2023, à savoir :

- Promouvoir et encadrer la mise en valeur durable des ressources énergétiques et minérales ainsi que du territoire public;
- Agir à titre de propriétaire des terres publiques sous son autorité;
- Soutenir l'efficacité du marché immobilier par l'administration du Registre foncier et du cadastre;
- Veiller au maintien et au respect de l'intégrité territoriale du Québec;
- Produire et diffuser l'information stratégique au bénéfice des citoyens, des professionnels et des entreprises. (MERN, 2021, p.1).

La vision exprimée dans le plan stratégique du MERN de 2019-2023, prône que ses décisions soient guidées par le développement économique responsable, qui doit être au cœur de ses actions. Pour y arriver, le ministère compte sur près de 1356 employés selon les données mis à jour en mars 2021 par le Secrétariat du conseil du trésor (SCT, 2021, p.29). Ses employés sont repartis dans différentes régions administratives de la province, et adhèrent aux valeurs de compétence, d'impartialité, d'intégrité, de loyauté, de respect et de collaboration (MERN, 2021, p.7)

Le MERN, qui compte sur le leadership du ministre Jonathan Julien, est d'abord et avant tout un ministère de connaissance, de lois et règlements et de délivrance de droits, notamment des permis et autorisations. Il n'exploite pas de site minier ni de centrale électrique, mais plutôt soutient et encadre les entreprises, les promoteurs et les clientèles de ces secteurs, afin que tous les Québécois puissent profiter collectivement de la richesse générée par ses ressources naturelles.

Afin de réaliser sa mission avec efficacité, le Ministère dispose des ressources humaines, des ressources financières et des ressources informationnelles, même si certaines de ces ressources sont partagées avec le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP) afin de réaliser des économies d'échelle. Le Ministère compte aussi sur la collaboration des organismes qui relèvent de son portefeuille ministériel, notamment Hydro-Québec, la Régie de l'énergie, la Société de développement de la Baie-James, la Société du Plan Nord et Transition énergétique Québec (MERN, 2021, p.1-8).

Au niveau de sa structure administrative, le Ministère compte sur un sous-ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles et trois sous-ministres associées respectivement aux Mines, à l'Énergie et au Territoire. Il se structure en plusieurs directions, telle la Direction de l'audit interne. C'est cette dernière unité administrative qui nous a accueilli au long de notre stage.

### **1.2.2. La Direction de l'audit interne**

Précédemment jumelée avec l'Évaluation des programmes, depuis juin 2021 la Direction de l'audit interne est une entité à part entière au sein du MERN. Cette direction dessert le MERN et le MFFP. À ce titre, la directrice de l'audit relève aussi de la sous-ministre du MFFP. Il ressort très clairement de la directive sur l'audit interne dans les ministères et organismes que les travaux en audit interne comprennent principalement des missions d'assurance qui prennent les formes suivantes :

- Audit de performance;
- Audit de conformité;
- Validation de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, notamment celle contenue dans les rapports annuels de gestion;
- Suivi des recommandations.

L'audit interne peut également comprendre d'autres travaux, tels que des missions de conseil, la réalisation de demandes ad hoc ou la coordination des instances de

surveillance. Au niveau de la DAI, les mandats d'audit sont regroupés en trois grandes catégories. La première concerne l'audit interne (AI), la deuxième porte sur les instances de surveillances (EX) et la troisième sur les autres demandes (AD).

La DAI compte une dizaine d'employés, entre autres sept auditeurs internes, qui planifient et prennent en charge les différents mandats qui leur sont alloués. Un coordonnateur d'audit interne supervise les activités des membres de l'équipe d'audit interne et apporte son soutien à la directrice de la DAI. Une technicienne en administration soutient la gestion en prenant en charge diverses responsabilités administratives de la DAI. Enfin, la directrice de l'audit interne, gestionnaire de l'unité administrative, planifie, organise, dirige et contrôle les différentes ressources humaines, financières et matérielles de son unité dans le but de rendre l'ensemble de son équipe performante.

Dans sa démarche d'amélioration continue, la DAI s'est donnée pour objectif la certification en 2022. Ceci viendra renforcer l'assurance de la qualité de ses prestations et le respect des normes professionnelles de l'audit interne. Cette certification atteste que le service d'audit interne exerce ses activités conformément aux exigences du référentiel publié par la Fédération internationale des experts comptables (IFAC). L'atteinte de cet idéal passe notamment par la mise sur pied d'un système de gestion documentaire au sein de cette organisation.

## **2. PROBLÉMATIQUE**

La mise en œuvre d'un système de gestion documentaire à la DAI revêt d'une importance capitale. Pour l'instant, les documents produits, reçus et échangés sont enregistrés dans un répertoire suivant une classification qui reste à parfaire. L'arborescence du répertoire actuel est divisée en 7 rubriques avec au niveau 1 les éléments suivants : 1-DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE, 2-AUDIT INTERNE, 3-ÉVALUATION DE PROGRAMMES, 4-ENQUETE, 5-GESTION DAI, 6-A SUPPRIMER, 7-BORDEREAUX DE TRANSMISSION, structure mise en place

---

---

en lien avec les principales activités de la DAIEP. Cette dernière a toutefois été scindée en juin 2021 pour laisser place à la DAI. Ainsi, le volet évaluation des programmes ne fait plus partie de cette unité administrative.

Même si le répertoire utilisé présentement permet de stocker des documents de sorte que l'ensemble des employés de la direction puissent y avoir accès; il ne permet pas cependant à la DAI d'avoir d'outils de gestion documentaire adaptés à sa réalité. En outre, l'épuration des documents n'a pas été faite depuis plusieurs années. Les répertoires à supprimer ne sont pas détruits ou sauvegardés ailleurs. Il y a une certaine méconnaissance de la structure de classification de la part du personnel. Plusieurs documents sont conservés en doublon dans les différents répertoires. Ce sont ces préoccupations en matière de gestion documentaire qui ont motivé notre intervention.

### **3. RECENSION DES ÉCRITS**

La gestion documentaire (GD) au sein de la DAI est encore embryonnaire. Ainsi, afin de maîtriser l'environnement de travail et mieux intégrer les différents concepts liés à la gestion documentaire, une revue de la littérature du cadre normatif, des bonnes pratiques d'archivage et de gestion documentaire s'est avérée fort nécessaire.

#### **3.1 Cadre normatif**

La GD est régie et régulée dans l'administration publique québécoise par un cadre législatif et par des règlements qui lui sont associés. Au Québec, tous les ministères sont assujettis à la Loi sur les archives. L'article 2 de cette loi exige aux ministères et organismes publics de respecter les modalités prévues dans la politique de gestion des documents actifs et semi-actifs établie par la bibliothèque et archives nationales du Québec (BAnQ). En outre, 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 leurs documents actifs et semi-

---

---

actifs et qui indique quels documents inactifs sont conservés de manière permanente et lesquels sont éliminés (Loi sur les archives, article 7). L'article 12 enfin, quant à lui, prescrit à toute personne qui cesse d'être titulaire d'une fonction au sein d'un organisme public de laisser sous la garde de cet organisme les documents qu'elle a produits ou reçus en cette qualité.

La Loi sur l'accès aux documents des organisations publics et sur la protection des renseignements personnels, en son article 76, demande à tout organisme public d'établir et maintenir à jour un inventaire de ses fichiers de renseignements personnels contenant les indications suivantes :

- La désignation de chaque fichier, les catégories de renseignements qu'il contient, les fins pour lesquelles les renseignements sont conservés et le mode de gestion de chaque fichier;
- La provenance des renseignements versés à chaque fichier;
- Les catégories de personnes concernées par les renseignements versés à chaque fichier;
- Les catégories de personnes qui ont accès à chaque fichier dans l'exercice de leurs fonctions;
- Les mesures de sécurité prises pour assurer la protection des renseignements personnels.

In fine, cet article donne la possibilité à toute personne qui en fait la demande le droit d'accès à cet inventaire, à l'exception des renseignements dont la confirmation de l'existence peut être refusée en vertu des dispositions de la présente loi.

L'article 4 du Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements exige à tout organisme public de diffuser sur un site internet un certain nombre de documents ou de renseignements dans la mesure où ils sont accessibles en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organisations publics et sur la protection des renseignements personnels, notamment :

- Le nom du responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels et les coordonnées permettant de communiquer avec lui;
- Le plan de classification de ses documents exigé en vertu de l'article 16 alinéa 2 de la loi.

La Politique de sécurité de l'information du MERN – MFFP du 7 juin 2021 met en lumière l'idée selon laquelle toute activité impliquant la création, l'utilisation, le traitement, la communication ou la conservation d'une information ou d'un actif informationnel appartenant aux organisations; réalisé par tout utilisateur, personne physique ou morale ayant accès à l'information et aux actifs informationnels des organisations, doit être assujéti à cette politique de sécurité de l'information (p.4).

### **3.2 Bonnes pratiques pour les documents numériques**

Judith Dimitri (2014), dans son travail portant sur la politique de gestion des archives, met en lumière quelques bonnes pratiques de gestion des documents numériques; qu'il s'agisse des fichiers textuels, des images, des vidéos et des fichiers sonores produits ou conservés dans un poste de travail. Ces bonnes pratiques d'archivage de documents envisagées résident tour à tour sur a) le choix des documents à conserver; b) la convention de nommage; c) l'ajout de métadonnées; d) la classification; e) les formats de sauvegarde et f) les espaces de stockage à privilégier.

#### **A) Choix des documents à conserver**

Selon Dimitri,(2014) il est judicieux de ne conserver que les documents qui ont une valeur. À ce titre, trois critères permettent de déterminer la valeur des documents, notamment la source de provenance du document; les actions posées sur le document et enfin, la manière de disposer des documents.

## **B) Convention de nommage**

Après avoir entrepris le choix des documents à conserver, il importe de faire en sorte que ces derniers soient faciles à identifier et à repérer. D'où la nécessité d'une convention de nommage adaptée aux réalités de l'organisme, afin de faciliter l'identification et la pérennité des fichiers au premier coup d'œil. Concernant les caractères à employer, Huc (2011, p.84, cité par Dimitri, 2014) affirme : «[...] on se limitera aux 26 lettres de l'alphabet latin, aux 10 chiffres, au point (.), au tiret bas (\_) et au trait d'union (-). » De plus, les noms ne doivent pas dépasser 40 caractères afin de faciliter la lisibilité. Enfin, les dates devraient être présentées sous la forme AAAAMMJJ ou AAAA-MM-JJ et placées au début du nom si les fichiers doivent être classés en ordre chronologique.

## **C) Ajout de métadonnées**

Selon Dimitri (2014), l'ajout de métadonnées aux archives numériques permet d'aider à leur identification et à leur repérage. Ainsi, les métadonnées système donnent des informations comme la date de création ou la taille du fichier, et les métadonnées d'application sont celles qui contiennent, par exemple, le nom de l'auteur ou encore les mots-clés qu'il est possible d'ajouter pour décrire le fichier. Les métadonnées sont particulièrement utiles dans le cas d'une image ou d'une vidéo.

## **D) Classification**

Pour mieux repérer les documents archivés, il est nécessaire de développer un plan de classification. À cet effet, les fichiers peuvent être classés en fonction de plusieurs critères tels que leur sujet, leur provenance, le moment de leur création ou leur format. Toutefois, il faut limiter le nombre de niveaux de classification des dossiers (*Dimitri, 2014*).

## E) Formats de sauvegarde

Pour résister à l'épreuve du temps, les archives numériques doivent être sauvegardés dans des formats pouvant permettre leur lecture dans l'avenir. Ainsi, pour chaque type de documents, il correspond un format d'archivage approprié :

- Fichiers textes : archivage en format PDF/A. Il est possible de créer un document PDF/A directement à partir de Microsoft, d'Open Office ou d'Adobe Acrobat.
- Image : archivage en format JPEG (standard); format PNG, et format TIFF.
- Vidéo : archivage en format MPEG-4 (*Dimitri, 2014*).

## F) Espaces de stockage

Les archives numériques doivent être sauvegardés à l'abri de l'obsolescence et de la dégradation, afin d'assurer leur pérennité. Les espaces de stockages les plus privilégiés sont :

- Serveur RAID : la meilleure option pour un archivage des données numériques;
- Mémoire flash : utilisée dans les cartes mémoires et les disques SSD;
- Disque optique : le Blu-ray peut durer 10 ans, a une grande qualité de résolution HD, et une grande capacité de stockage (*Dimitri, 2014*).

### 3.3 Gouvernance de l'information au sein de l'administration publique

La notion de gouvernance de l'information ne fait pas l'unanimité dans la littérature en la matière. Pour Kooper, Maes et Lindgreen (2010) c'est « l'éventail d'activités visant à établir un fondement normatif pour faciliter et stimuler les interactions qui produisent du sens » au sein d'une organisation et entre les acteurs qui la composent ou interagissent avec elle. Selon Smallwood (2019) la gouvernance de l'information permet aussi bien la classification de l'information selon les besoins de l'organisation que le contrôle de la qualité de cette information.



Maurel, Dufour et Zwarich (2017) abordent le rôle stratégique de l'archiviste à l'ère de la gouvernance informationnelle et mettent en lumière un portrait de la situation de gouvernance de l'information dans les organisations canadiennes. En effet, ces auteurs définissent la gouvernance de l'information comme «un cadre de responsabilité précisant les principes et règles de base, la structure de direction et les modalités de gestion de l'information pour que celle-ci soit utilisée de manière efficace et efficiente dans l'organisation» (p.83). Ils précisent les comportements attendus pour la création, le stockage, la disposition, l'utilisation et le partage de l'information (2017). Selon les auteurs, la gestion des documents administratifs et archives permet de capter, partager et disposer de l'information en respectant les directives organisationnelles. Il faut ainsi s'assurer que les documents sont classifiés de manière adéquate et qu'ils sont gérés par un calendrier de conservation. L'usage des moyens technologiques, tels que les logiciels de gestion électronique des documents, permettent une bonne gestion de l'information, pourvu que la sécurité informationnelle soit assurée.

Caron, Bherer et Bernardi (2020) mettent en exergue la nécessité d'une gouvernance informationnelle dans le contexte de transformation numérique de l'État. En effet, l'information a toujours été au cœur de toute organisation et elle l'est plus encore dans l'univers numérique actuel. Une gouvernance de l'information réussie permet alors à l'organisation de tirer pleinement profit de son potentiel informationnel. Selon Kooper, Maes et Lindgreen, repris par Caron, Bherer et Bernardi (2020), lorsqu'on parle de gouvernance de l'information on fait généralement référence à trois principaux acteurs : le créateur de l'information, le récepteur de l'information et l'acteur qui gouverne l'information. Les deux premiers effectuent la transaction, tandis que le troisième intervient dans la transaction afin d'assurer la cohérence des interactions (2020, p.12) pour une meilleur gestion de l'information.

Caron, Bherer et Bernardi (2020) affirment que la gestion documentaire est au centre de la gouvernance informationnelle et qu'elle permet de s'assurer que la documentation est repérable et préservée selon les normes agréées. Il est

---

---

essentiel de trouver la bonne information au moment souhaité pour la bonne marche des activités d'une unité administrative, ainsi que pour la prise de décision des gestionnaires. Ainsi, «la politique documentaire peut aider à mieux définir la mission et le fonctionnement de la gouvernance de l'information» (Caron, Bherer et Bernardi, 2020, p.34). Par ailleurs, notons que «la gouvernance informationnelle, au-delà, de son rôle dans la transformation numérique, requiert des apports constants sur divers aspects comme la partage et la protection des renseignements personnels ou l'usage des données entre les entités gouvernementales» (Caron, Bherer et Bernardi, 2020, p.43).

### **3.4 Transformation de l'administration publique vers le numérique et gestion documentaire**

Avec le développement de la bureautique et des supports de plus en plus sophistiqués notamment en termes de connectivité, le rôle primordial de la gestion documentaire dans le fonctionnement des unités administratives n'est plus à démontrer. Bien qu'étant un exercice complexe, une bonne gestion documentaire permet aux gestionnaires et aux personnels d'une unité administrative de pouvoir veiller sur la qualité, l'authenticité et la sécurité de l'information, aussi bien au moment de l'accès, de son partage, de sa destruction ou de son archivage.

Caron et al. (2021), mènent une réflexion sur l'impact de la transformation numérique sur la gestion documentaire. Les auteurs relèvent que la Bibliothèque et archives nationale du Québec (BAnQ) institution qui agit en qualité de maître d'œuvre des politiques de classification et de conservation au Québec, s'est dotée depuis 2019 d'une direction de la stratégie numérique. Ils soulignent que, les nouvelles technologies et la création d'un environnement de travail numérique rendent le travail de documentation plus ardu et moins prévisible, dans la mesure où, cela pose plusieurs enjeux liés notamment au partage et à la protection de l'information.

Il y a lieu de noter une certaine fragilité existant dans le milieu de la gestion documentaire au Québec. À ce titre, une recherche menée en 2013 par le Groupe d'expertise en gestion des documents au gouvernement du Québec (GEGD, 2017) constate que dans «certains ministères et organismes, la gestion des documents est confiée à une secrétaire, un commis de bureau ou à un étudiant qui ne sont pas à temps plein à la gestion des documents et qui, malgré toute bonne volonté, sont incapables de développer un système de gestion documentaire qui répond aux normes en la matière (description, classification, indexation, conservation, repérage, diffusion, etc.)». Or, la gestion documentaire est à la source de plusieurs enjeux organisationnels tels que la transparence et la prise de décision.

Avec la montée en puissance des documents électroniques dans les administrations publiques québécoises, la notion de gestion de documents fait autant référence à la gestion intégrée des documents (GID), qu'à la gestion électronique des documents (GED). Ces deux modes de gestion documentaire permettent de faire le pont entre le papier et l'électronique afin d'assurer aux organisations une parfaite maîtrise de la gestion de leur documents (Caron et al., 2021). Dans ce sens, Jervis et Masoodian (2013) recommandent que la coordination entre la gestion des documents sur papier et celles des documents électroniques soit améliorée pour éviter que les employés perdent du temps à devoir chercher des documents à des multiples endroits.

### **3.5 Mieux gérer les documents administratifs : Guide d'accompagnement**

Jetté (2014), dans son guide d'accompagnement à la formation pour mieux gérer nos documents administratifs, énonce les notions de base de la gestion documentaire et présente des exemples concrets susceptibles d'aider à développer un système de gestion documentaire efficace au sein des organisations. Il s'agit notamment a) du plan de classification, b) de l'organisation physique des documents, c) de la gestion des documents électroniques et d) du calendrier de conservation.

### **A) Le plan de classification**

C'est un outil qui regroupe de façon logique et hiérarchique, par fonctions, activités, catégories, sous-catégories ou sujets, l'ensemble des documents de l'organisation. Il détermine ainsi la façon dont sont classés les documents. Son élaboration nécessite une bonne connaissance de l'organisation ainsi que le respect de certains principes de bases, comme :

- Le principe de la gestion par piles : il s'agit ici de regrouper ou de trier les documents de l'organisation par piles ou catégories de documents. En tenant compte des fonctions et des activités de l'organisme, on mettra, par exemple, dans une pile les documents d'ordre administratif, dans une autre les documents de nature financière, puis dans une autre les documents touchant aux ressources humaines et ainsi de suite. Un inventaire des documents de chacun des secteurs est un moyen efficace pour mieux connaître les activités et la documentation de l'organisation.
- Le principe du général au particulier : il est question ici d'élaborer le plan de classification en commençant par une rubrique générale, en précisant ensuite l'activité et en rajoutant des sous-rubriques en fonction d'une suite logique et hiérarchique. S'agissant par exemple de la rubrique « GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES » on pourra rajouter l'activité « budgétisation », puis sous cette activité, on rajoutera les sous-rubriques « prévision budgétaire », « préparation budgétaire » et « budget de fonctionnement » (Jetté, 2014, p.11-12).
- La nomenclature des rubriques constitue le troisième principe. Au moment de rédiger les rubriques du plan de classification, il est recommandé d'utiliser le vocabulaire le plus couramment utilisé au sein de l'organisation afin que le plan soit adapté aux besoins de l'administration concernée et facile d'application.

Selon l'auteure, il est important de procéder à la codification du plan afin de faciliter le repérage et l'organisation des dossiers. La codification permet essentiellement le classement des documents à l'intérieur des dossiers ainsi que la localisation

des dossiers dans leur unité de rangement. Elle peut prendre plusieurs formes, comme alphabétique, numérique, alphanumérique, Idéologique et décimale. Toutefois, l'un des codes de classification les plus souvent utilisés est formé de quatre chiffres. Les grandes classes sont numérotées par blocs dans les milliers et les nomenclatures de deuxième niveau portent un nombre dans les centaines, les nomenclatures de troisième niveau étant désignées par des nombres dans les dizaines. L'exemple ci-dessous, tiré du livre de Jetté (2014, p.13-14) en est une illustration :

#### **4000** GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

##### **4300** Budgétisation

**4310** Prévisions budgétaires

**4320** Budget de fonctionnement

**4330** Contrôles budgétaires

##### **4400** Comptabilité

**4410** Plan comptable

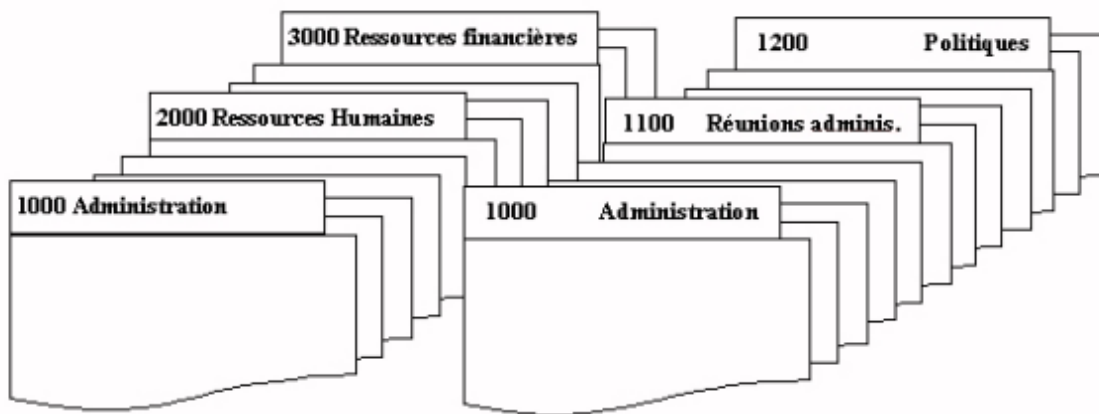
**4420** Registres comptables et rapports financiers

**4440** Revenus

Enfin, généralement l'index du plan de classification présente, par ordre alphabétique, les rubriques et synonymes utilisés dans le plan.

#### ***B) L'organisation physique des documents***

Jetté (2014) nous apprend que pour avoir un accès rapide et facile à nos dossiers actifs, il importe d'utiliser les onglets dans nos classeurs, en indiquant sur ces onglets les rubriques de notre plan de classification. L'idée est de permettre le repérage des dossiers en question en un seul coup d'œil, tel que présenté dans l'exemple ci-dessous. Il est également prescrit de classer les dossiers par ordre alphabétique selon les titres, à l'intérieur de chacune de ces rubriques.



Tout comme les documents actifs, il est impératif de faire un classement des documents semi-actifs et inactifs pour faciliter le repérage des boîtes de documents entreposées. À cet effet, une distinction doit être faite entre les documents à détruire et ceux à conserver en permanence. Il faut identifier les boîtes de documents à détruire et y ranger les documents à l'intérieur selon leur année de destruction en s'inspirant du calendrier de conservation. Il ne faut pas oublier d'inscrire sur les étiquettes des boîtes concernées la lettre «D» (pour destruction), l'année de destruction et un numéro séquentiel par année de destruction. En revanche, il convient également d'indiquer sur les étiquettes des boîtes à conserver la lettre «C» (pour conservation) en identifiant ces boîtes suivant la codification du plan de classification (Jetté, 2014).

### ***C) Gestion électronique des documents***

Chaumier (2001, p.250-252, cité par Desbetes, Leroy et Liebert, 2008), définit la gestion électronique des documents (GED) comme un « ensemble de logiciels concourant à réaliser les diverses étapes de la chaîne de traitement d'un document : acquisition, restitution, diffusion ». Elle vise à gérer et organiser l'ensemble de la documentation produite par un organisme en facilitant son accès par les membres d'une même organisation.

---

---

Avec l'avènement de l'informatique et plus récemment du télétravail dans les administrations publiques, la gestion des documents et des dossiers administratifs est devenue incontournable. Il devient plus que jamais urgent de pouvoir mieux nommer les documents, mieux les classer et les conserver afin de les retrouver aisément. Nommer un document demeure une nécessité pour tout utilisateur d'un ordinateur au sein d'une organisation. À ce titre, Jetté (2014) met en lumière trois règles visant à faciliter la gestion des documents électroniques de toute personne travaillant à partir d'un ordinateur. Premièrement, il est permis d'utiliser les 26 lettres de l'alphabet, les 10 chiffres arabes (0,1,2,3...9), le point (.), le tiret bas (\_), et le trait d'union (-). Les caractères accentués (à, é, è, ç ...) et les signes de ponctuations sont prohibés. Deuxièmement, il est également permis l'utilisation des chiffres pour nommer un document notamment lorsqu'il y a une série de documents, à l'exemple des procès-verbaux. En ce qui concerne les dates il est préférable d'utiliser la nomenclature AAAAMMJJ où AAAA représente l'année avec 4 chiffres, MM le mois (01 pour janvier...) et JJ le jour. Troisièmement, il faut s'assurer que le nom du document choisi a un sens pour les autres utilisateurs, et peut subsister plusieurs années après.

Une fois nommé « il est nécessaire de classer les documents électroniques de façon logique et organisée pour qu'ils soient faciles à trouver et à partager » (2014, p.35). Le classement consiste donc à ranger les documents électroniques comme cela se fait dans le cas des documents papiers, conformément au plan de classification. Enfin, il est à noter que, parce que le disque dur de l'ordinateur, les clés USB, et les DVD ne sont pas à l'épreuve des chocs, des bris et des rayures, il est essentiel de se doter des mesures plus appropriées pour conserver les documents électroniques au sein d'une organisation. Notamment, il faut faire régulièrement des sauvegardes sur un disque dur externe, en faisant de la sauvegarde de nos documents une tâche prioritaire et en les sauvegardant sur plusieurs supports, à savoir support électronique et support papier (Jetté, 2014).

### ***D) Le calendrier de conservation***

Mignault et Sauvageau (2014) affirment que : « le calendrier de conservation constitue un des éléments de base de la saine gestion documentaire d'un organisme public. Le calendrier de conservation détermine les périodes d'utilisation et les supports de conservation des documents actifs et semi-actifs d'un organisme. Il indique aussi quels documents inactifs doivent être conservés en permanence et lesquels doivent être éliminés » (p.11). Selon l'article 2 de la Loi sur les archives le document actif est celui qui est couramment utilisé à des fins administratives ou légales. Le document semi-actif pour sa part est un document occasionnellement utilisé à des fins administratives et légales. Enfin, le document inactif renvoi à un document qui n'est plus utilisé à des fins administratives et légales.

### ***3.6 Gestion des courriels***

Mignault et Sauvageau (2014) nous apprennent que loin d'être un simple moyen de communication efficace, rapide, économique et largement utilisé par l'ensemble des organisations, « le courriel est un document qui se traduit par le message comme tel auquel s'ajoutent des pièces jointes, ou fichiers joints, et des données de transmission et de réception » (p.15). Elles précisent d'ailleurs que « comme tout autre document, les courriels peuvent avoir une valeur administrative, juridique, financière ou historique. Ceux qui sont produits ou reçus dans le cadre des activités d'un organisme ou dans l'exercice de ses activités sont des documents institutionnels » (p.15). Ainsi « les courriels doivent être gérés selon les principes de gestion des documents afin d'assurer leur intégrité, de respecter les besoins administratifs opérationnels et de se conformer aux exigences des lois et des règlements » (Mignault et Sauvageau, 2014, p.15-17). Tout comme les documents actifs et semi-actifs, il est nécessaire de les classer à l'aide du plan de classification, et de les conserver selon les règles du calendrier de conservation afin qu'ils soient accessibles tout au long de leur cycle de vie.



Il nous est permis de distinguer les courriels à valeur administrative, légale ou historique auxquels sont généralement liés des documents tels que les politiques, procédures, directives, plans d'actions et correspondance officielle. Les courriels à valeur éphémère sont utiles pour une période de temps très courte et détruits dès qu'ils ont rempli leur fonction et n'ont plus aucune utilité, à l'exemple d'un courriel de rappel d'une date ou d'un rendez-vous importants, d'un courriel d'information générale ou d'un bulletin de nouvelles. Finalement, les courriels qui n'ont aucune valeur administrative, légale ou historique doivent être éliminés dès qu'ils ne sont plus utiles, à l'exemple des courriels personnels, des avis qui ne sont pas liés à une activité professionnelle et des pourriels.

#### **4 DEVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DURANT LE STAGE**

Le stage au sein du MERN visait à améliorer les pratiques professionnelles en matière de gestion documentaire à la Direction de l'audit interne (DAI). Après avoir fait une revue de littérature des articles scientifiques et non scientifiques publiés sur le sujet, nous avons été en mesure de concevoir des outils de gestion documentaire adaptés à la DAI. Notre travail a été ponctué par des séances hebdomadaires de suivi de stage avec la directrice de l'audit interne, garantissant ainsi une parfaite progression de notre mandat.

À partir du cadre normatif en la matière, ainsi que des bonnes pratiques en gestion documentaire nous avons élaboré un ensemble d'outils documentaires. Il s'agit notamment du plan de classification, du manuel de gestion des documents administratifs et du guide de gestion des documents électroniques dans le contexte bureautique de la DAI. Le tableau ci-dessous présente de façon succincte les différentes activités ainsi que les périodes d'exécution et les livrables compris dans le cadre de notre stage.

Activités	Périodes d'exécution	Livrables
Prise de connaissance du répertoire de la DAI et élaboration d'une méthode de travail	13 – 29 septembre 2021	Plan de mise à jour du répertoire (espace disque de la DAI) Note de suivi
Prise de connaissance des outils liés à la gestion documentaire au sein de la DAI	13 – 29 septembre 2021	Tableau de suivi des documents consultés
Benchmarking des meilleurs pratiques et consultation du cadre normatif en matière de gestion documentaire	13 – 29 septembre 2021	Revue cadre normatif Revue bonne pratique
Analyse des éléments pertinents du plan de classification du MERN (mai 2018) en prenant en compte les éléments déjà documentés dans le répertoire de la DAI	30 septembre - 09 novembre 2021	Plan de classification de la DAI

Analyse des éléments pertinents du manuel sur la gestion documents administratifs du MERN (2012, p.1-40) et s'en inspirer pour élaborer celui de la DAI	10 – 26 novembre 2021	Manuel de gestion des documents administratifs de la DAI
Analyse des éléments pertinents du guide sur la gestion des documents électroniques dans le contexte bureautique du MERN (2018, P.1-72) & (2015, P.1-30) et s'en inspirer pour élaborer celui de la DAI	29 novembre 2021 – 16 décembre 2021	Guide sur la gestion des documents électroniques dans le contexte bureautique de la DAI
Lecture de la littérature scientifique et non scientifique sur le sujet	16 septembre – 13 décembre 2021	
Rédaction du rapport de stage	13 décembre 2021 – 15 janvier 2022	Rapport de stage préliminaire

Révision du rapport de stage à la lumière des corrections proposées	31 janvier 2022 – 21 février 2022	Rapport de stage final
---	-----------------------------------	------------------------

## 5 LES LIVRABLES

Les livrables produits durant le stage afin d'améliorer la gestion documentaire réalisés au sein de la DAI sont présentés ensuite.

### 5.1. Le Plan de classification de la DAI

Le plan de classification est un document qui doit évoluer au même rythme que l'organisme. L'attribution de nouveaux mandats et le transfert de compétences sont des facteurs qui peuvent amener l'organisme à apporter des modifications à son plan de classification.

Au cours de notre stage avons produit un plan de classification de la DAI inspiré de celui du ministère de l'Énergie et des ressources naturelles du Québec. Son utilisation permettra à la DAI :

- D'accroître l'efficacité de l'unité administrative dans l'accomplissement de ses activités;
- D'accélérer le traitement des mandats d'audit quel que soit leur nature ou leur support;
- D'accroître la sécurité des documents, notamment en protégeant les données à caractère confidentiel qu'ils contiennent;
- De favoriser la prise de décision des auditeurs et du gestionnaire ainsi que la mise en œuvre d'actions de manières plus rapide et plus efficace;

- De favoriser l'accès à l'information en accélérant l'identification et le repérage des documents dans le répertoire d'affaires.

Suite à l'inventaire que nous avons effectué dans le répertoire de la DAI au début de notre stage, il ressort globalement une organisation des documents selon la structuration suivante :

AE - 1DAI

Adjointe admin.  
Anniversaires  
Assiduité  
Club social  
Comités  
Documents structurants  
Fonds d'écran  
Formation SCE  
Gabarit  
Gestion doc électronique  
Info RH  
Intranet  
Liste téléphonique  
Organigramme  
Pochette Accueil  
Rencontres cadres  
Rencontres direction  
Requêtes ministérielles  
Site Sec\_MERN

2.AI

1\_AI  
2\_EX  
3\_AD  
4\_GTD  
5\_TSAM

6\_SAI

7\_Biblio

3.EP

1. Mandats Évaluation

2. Évaluation\_planification

Évaluation temps

Fiches Mandats Évaluation

Outils\_Références Éval.

Transfert SG

4.ENQUETE

Outils Références Enquête

5.GESTION DAI

Développement compétences

Plan d'action

Préparation CAI

Rapport d'activité

Réunions DAI

Suivi recommandation

Veille stratégique

À SUPPRIMER

Ep Évaluation

EP-CRPP

Tableau synthèse EP VI

BT

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

Une restructuration de ce répertoire nous a permis de réaliser un plan de classification comportant six rubriques selon la codification suivante :

**1000** ADMINISTRATION

**2000** RESSOURCES FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES

**3000** RESSOURCES HUMAINES

**4000** RESSOURCES INFORMATIONNELLES ET COMMUNICATIONS

**5000** AUDIT INTERNE

**6000** ENQUETE ADMINISTRATIVE.

Ce plan comporte en outre quatre niveaux de classification tel qu'illustré dans les extraits ci-dessous :

**1000** ADMINISTRATION

**1100** Gestion et organisation administrative

**1110** Politiques, directives, normes et procédures audit interne

**1111** Politiques de l'audit interne

**1112** Directives de l'audit interne

**1113** Normes internationales de l'audit interne

**1114** Règles et procédures audit interne

**6000** ENQUETE ADMINISTRATIVE

**6100** Outils Références Enquête

**6110** Politique enquête

**6111** MEES offre service enquête

**6112** MRNF politique enquête

**6113** MSP directives enquête examen administratif.

Le Plan de classification de la DAI que nous avons élaboré couvre aussi bien les domaines de gestion et d'audit interne que d'enquête administrative, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

<b>Sections</b>	<b>Code général</b>	<b>Domaine</b>
Domaines de gestion	1000 2000 3000 4000	Administration Ressources financières et matérielles Ressources humaines Ressources informationnelles et communications
Domaine de l'audit interne	5000	Audit interne
Domaine de l'Enquête administrative	6000	Enquête administrative

## 5.2 Le Manuel sur la gestion des documents administratifs de la DAI

Les éléments pertinents du Manuel sur la gestion des documents administratifs du ministère de l'Énergie et des ressources naturelles du Québec (2018) nous ont permis d'élaborer cet outil documentaire applicable à la DAI. Les principaux points qui importent de passer en revue sont :



## 1<sup>er</sup> Point : RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Nous sommes arrivés à la conclusion que la gestion des documents administratifs au sein de la DAI exige l'implication de la directrice, de la personne désignée par celle-ci à la gestion documentaire, et de la collaboration de l'ensemble du personnel de la DAI.

### - La Directrice de l'audit interne

La responsable de l'audit interne a les responsabilités suivantes :

- Coordonner les activités de mise en œuvre du processus de la gestion des documents de la DAI;
- Nommer un responsable de la gestion des documents administratifs de la DAI et assurer la permanence de la fonction;
- Inscrire les tâches relatives à la gestion des documents dans la description d'emploi de l'employé désigné et fixer une attente dans le cadre de la gestion du rendement au travail au personnel de la DAI;
- Autoriser les demandes de destruction des documents principaux;
- Fournir sa collaboration pour la mise à jour du plan de classification et du calendrier de conservation de la DAI. (MERN, 2012, p.6).

### - La Responsable de la gestion des documents administratifs de la DAI

La technicienne administrative de la DAI est la personne désignée par la directrice de l'audit interne comme étant la responsable de la gestion des documents administratifs de la DAI. À ce titre, elle a les responsabilités suivantes :

- Élaborer et tenir à jour les outils documentaires suivants : le plan de classification, le calendrier de conservation, le manuel sur la gestion des documents administratifs (GDA) ainsi que le guide sur la GDE de la DAI;
- Informer la directrice de l'audit interne de tout problème relatif à la gestion des documents;

- Sensibiliser le personnel de la DAI à l'importance d'une gestion efficiente, efficace;
- Effectuer le suivi des activités relatives à la gestion des documents de la DAI, notamment le classement, le déclassement des documents, la disposition (destruction) des documents inactifs.
- Codifier les documents de la DAI selon le plan de classification
- Faire la préparation matérielle des dossiers, les ranger dans les équipements de classement prévus à cette fin et conseiller le personnel sur les bonnes pratiques en gestion documentaire, pour tous les documents de la DAI, peu importe le support. (MERN, 2012, p.7).

#### - **Le personnel de la DAI**

L'ensemble du personnel de la DAI a les responsabilités suivantes :

- S'assurer que les documents produits ou reçus dans le cadre de leurs fonctions sont enregistrés et classés dans les rubriques appropriées selon les pratiques en vigueur à la DAI;
- Respecter l'intégrité des documents consultés;
- Collaborer avec la responsable des documents administratifs de la DAI pour épurer les dossiers ou documents dont ils sont responsables;
- Participer aux activités de formation relatives à la gestion documentaire, lorsque requis;
- Collaborer à la réalisation du processus de la gestion des documents administratifs de la DAI;
- Informer la responsable des documents administratifs de la DAI de toute problématique relative à la gestion des documents administratifs. (MERN, 2012, p.8).

---

---

## 2<sup>ème</sup> Point : MISE EN OEUVRE ET PROCÉDURES

Il est question ici de la description des procédures et des opérations pour la mise en œuvre de la gestion documentaire à la DAI.

### - Épuration

L'opération de l'épuration des dossiers de la DAI doit principalement intervenir au début de la mise en œuvre de la gestion des documents. Elle doit reposer en premier lieu sur les séries documentaires du calendrier de conservation. Cependant, certains documents peuvent faire l'objet d'une élimination systématique comme :

- Les versions préliminaires de documents dont la version est définitive;
- Les accusés de réception de politesse;
- Les brouillons, les notes de travail d'un document versé au dossier;
- Les convocations à des réunions déjà tenues (sauf celui qui convoque);
- Les listes de prix de matériel et d'équipement de plus de deux ans;
- Les multiples exemplaires d'un même document apparaissant au dossier (MERN, 2012, p.16).

### - Classement

Le classement est l'opération qui permet d'uniformiser le rangement des dossiers et des documents selon une activité ou une rubrique inscrite au Plan de classification de la DAI. Il doit s'effectuer dès l'ouverture d'un dossier ou dès l'enregistrement d'un document. À cet égard, la codification des documents papiers concerne les dossiers actifs de la DAI rangés dans les classeurs et permet de créer la localisation physique d'un dossier dans une unité de rangement. L'identification des documents électroniques dans le contexte bureautique concerne les dossiers ou documents enregistrés dans l'espace disque réseau de la DAI et permet de créer une adresse normalisée d'un dossier ou d'un documents. (MERN, 2012, p.17-18).

### - Déclassement

Cette opération consiste à déplacer des dossiers ou des documents de la DAI d'un endroit à un autre en vertu de la durée de conservation indiquée dans les séries documentaires du Calendrier de conservation. Pour les documents papiers de la DAI, le déclassement se fait notamment lorsque les dossiers ou documents passent d'une phase active à une phase semi-active ou inactive. S'agissant des documents électroniques de la DAI, ils sont classés dans le répertoire d'affaires de cette unité administrative à des fins de réutilisation. (MERN, 2012, p.18-21).

### - Circulation

La circulation des documents à la DAI est l'opération qui permet de contrôler l'envoi et la réception par courrier ou courriel des copies des documents papiers ou électroniques. À cet égard, le personnel de la DAI doit agir dans le respect des principes d'éthique et des normes déontologiques qui leur sont applicables. (MERN, 2012, p.21).

### - Disposition

L'opération de disposition implique un exemplaire principal d'un dossier ou d'un document de la DAI qui, selon le Calendrier de conservation, a atteint la phase inactive et doit être détruit de manière sécuritaire à la DAI par la directrice et la responsable des documents administratifs avec la collaboration du personnel de la DAI. Par ailleurs, l'exemplaire secondaire d'un dossier ou d'un document est détruit s'il n'est plus utile à la DAI. (MERN, 2012, p.23).

## **3<sup>eme</sup> Point : Méthode de calcul de la disposition des documents**

Nous avons jugé pertinent d'y inclure dans le manuel sur la gestion des documents administratifs de la DAI la description de la méthode de calcul de disposition des documents organisationnels. Pour faciliter la gestion des espaces de rangement des documents de la DAI sans compromettre le respect de la durée de

conservation de ces documents, la date de disposition finale des documents semi-actifs se définit comme étant au 31 décembre de l'année de disposition. Il est à noter que :

- Il n'y a pas de durée de conservation semi-active pour les *exemplaires secondaires* des dossiers ou documents. Ceux-ci sont conservés et détruits selon les besoins de la DAI;
- Il y a une durée de conservation semi-active uniquement pour les exemplaires principaux des dossiers ou documents de la DAI. Ceux-ci sont traités selon la durée prescrite au calendrier de conservation de la DAI, et leur destruction requiert l'autorisation de la directrice.

Le tableau suivant présente un scénario de déclassement et de calcul de l'année de disposition des dossiers de la DAI (MERN, 2012, p.25-26).

<p><b>SÉRIE COMPORTANT DES DURÉES EN NOMBRE D'ANNÉES</b></p>	<p><b>Exemple :</b> Dossiers à déclasser le 2021-06-01 selon l'année financière.</p> <p>Le calcul s'effectue selon la date la plus récente des documents contenus dans un dossier.</p>
<p><b>Actif : 2 ans</b></p>	<p>Dossiers conservés dans l'espace bureau</p> <p>2021-2022 (année courante à ne pas calculer)</p> <p>2020-2021</p> <p>2019-2020</p>
<p><b>Semi-actif : 3 ans</b></p>	<p>En considérant les informations précédentes, les années des dossiers semi-actifs seront :</p>

	<p>2018-2019 2017-2018 2016-2017</p> <p><b>Le calcul de l'année de disposition</b>, selon l'année civil, donnera les résultats suivants :</p> <p><b>2018-2019 + 2 ans (actif) + 3 ans (semi-actif) + 1 année tampon</b></p> <p style="text-align: right;">2018-<b>2019</b> : 2025 2017-<b>2018</b> : 2024 2016-<b>2017</b> : 2023</p>
<p><b>Inactif : D (destruction)</b></p>	<p>Les dossiers de la DAI à détruire en 2022 selon la procédure de destruction ainsi présentée seront les dossiers des années :</p> <p>2015-2016 et années antérieures</p>

### 5.3 Le Guide sur la gestion des documents électroniques dans le contexte bureautique de la DAI inspiré du MERN

L'élaboration de cet outil permet à l'ensemble du personnel de la DAI d'avoir une vue globale des éléments ci-dessous qui font partie de leur environnement électronique de travail :

- **Structure de l'espace disque en réseau**
- **Structure des espaces disques :**

### **Les lecteurs**

K:\ : départemental

Pour les dossiers et les documents de la DAI

U:\ : départemental

Pour les banques de données avec les documents associés à la DAI

X:\ : interdépartemental

Pour les dossiers et documents partagés entre différentes directions.  
(MERN, 2015, p.10)

### **Les répertoires**

**Répertoire commun** : sous la responsabilité de la DAI, il est désigné par la lettre « H »

**Répertoire global** : c'est l'espace disque de la DAI, il est désigné par la lettre du répertoire commun + un code à quatre chiffres; soit « H1006 ».

**Répertoires d'affaires** comprenant :

\***Répertoire d'affaires partagé** qui contient les documents concernant les mandats et les activités spécifiques.

Le code du répertoire d'affaires de chacun des espaces disques se termine par une lettre spécifique.

Par exemple : Espace disque **K** : le code se termine par la lettre « e »

\***Répertoire d'affaires protégé** crée dans l'espace disque K:\ qui contient les documents à caractère confidentiel ou nominatif. Le code se termine par la lettre « w ».

**Répertoire public** : il doit être créé selon les besoins pour soutenir la diffusion des documents de la DAI. Il contient des copies des documents diffusés. (MERN, 2018, p.11-13).

- **Structure de l'espace disque de la DAI**

**H1006** ([\\seadir\hdir](#)) (K:)

**H1006ae**

**H1006aw**

**H1006bw**

**H1006ce**

**H1006cw**

**H1006de**

(MERN, 2018, p.14).

- **Structure du contenu des répertoires d'affaires**

- **Plan de classification adapté au contexte bureautique**

Le plan doit comprendre 3 niveaux de dossiers de classification dont voici le premier niveau. (MERN, 2018, p.16).

Domaines de gestion (7 classes)    Domaine de l'audit interne (1 classe)    Domaines enquête administrative (1classe)

**Administration** (1000)

**Audit\_interne** (5000)

**Enquête\_administrative** (6000)

**Communications** (4300)

**Informatique** (4200)

**R\_Documentaires** (4100)



**R\_Financières** (2000)

**R\_Humaines** (3000)

**R\_Matérielles** (2200)

- **Dossier de classification**

Nommé selon le plan de classification adapté, organisé selon une structure ayant jusqu'à trois niveaux.

Aucun dossier de classement ou document classé au 1er niveau.

Présenté automatiquement par ordre alphabétique.

Nommé sans caractère accentué et les espaces sont comblés par un trait de soulignement. (MERN, 2018, p.17).

Ex. : R\_humaines (1<sup>er</sup> niveau)

Gestion\_emplois\_effectifs (2<sup>e</sup> niveau)

Effectif\_DAI (3<sup>e</sup> niveau)

Dotation\_emplois (2<sup>e</sup> niveau)

Dotation\_emplois\_réguliers (3<sup>e</sup> niveau)

Dossiers\_employés (2<sup>e</sup> niveau)

Assiduité (3<sup>e</sup> niveau)

- **Dossier de classement**

Nommé selon les règles d'appellation énoncées dans l'Aide-mémoire sur les pratiques.

Classé sous un dossier de classification.

Présenté automatiquement par ordre alphabétique.

Nommé sans caractère accentué et les espaces sont comblés par un trait de soulignement. (MERN, 2018, p.18).

Ex. : R\_humaines (1er niveau)

Gestion\_emplois\_effectifs (2e niveau)

**Dossier de classement**

**Effectif\_DAI (3e niveau)**

Dotation\_emplois (2e niveau)

**Dossier de classement**

**Dotation\_emplois\_réguliers (3e niveau)**

Dossiers\_employés (2e niveau)

**Dossier de classement**

**Assiduité (3e niveau)**

L'exemple ci haut est retiré du Plan de classification de la DAI adapté au contexte bureautique (3 niveaux) (MERN, 2012, p.11).

Niveaux	Rubriques (du général au particulier)
1	<b>Administration (1000)</b>
2	<b>Gestion_organisation_administrative (1100)</b>
3	<b>Gestion_administrative_DAI (1180)</b>

---

---

Cet outil de gestion va offrir au personnel de la DAI un moyen qui leur permet d'organiser les contenus d'information dans les espaces disques de façon appropriée

afin de soutenir le repérage des documents dans l'environnement bureautique. Ceci permettra également d'instaurer une méthode efficace pour que les documents électroniques soient organisés, partagés et préservés dans un esprit de continuité avec l'organisation des documents sur support papier.

## **6. RECOMMANDATIONS**

Les recommandations qui suivent relèvent d'une décision personnel que nous avons jugés opportun afin d'assurer un meilleur suivi de la gestion documentaire au sein de la DAI après le stage.

Les activités d'audit exigent généralement une très grande confidentialité de la part des professionnels. Une gouvernance responsable de l'information est nécessaire afin que la direction de l'audit interne puisse permettre le partage et l'utilisation optimal des renseignements pour que les auditeurs internes réalisent leurs différents mandats. Celle-ci permettra de contribuer à l'amélioration de la performance des mandats d'audit et des enquêtes administratives réalisés. De plus, une bonne gouvernance de l'information peut aussi rendre plus efficaces les recommandations des auditeurs à l'égard des organismes audités et permettre aux auditeurs internes d'économiser du temps et d'accroître, par ricochet, la productivité de la DAI. Dans ce sens, nous suggérons que le suivi et la mise à jour du plan de classification soit la responsabilité d'une seule personne afin d'assurer son intégrité. De plus, il est fortement recommandé de faire approuver le plan de classification par la hiérarchie afin d'obtenir son soutien clair lors de son implantation.

La direction de l'audit interne gagnerait à adopter des bonnes pratiques de gestion du changement lors de l'implantation des outils documentaires élaborés au profit

de l'unité administrative. Deux difficultés particulières peuvent être rencontrées, notamment le manque d'implication du personnel à la gestion documentaire, et la non-utilisation des outils documentaires élaborés en raison d'un manque de compétence ou du désintérêt de la part des employés. Pour cela, il est fortement recommandé au gestionnaire de s'impliquer et d'accompagner l'ensemble de son personnel dans ce changement afin d'assurer une bonne utilisation de ces outils. La formation du personnel reste une nécessité afin de leur donner les moyens d'utiliser ces outils avec le plus d'aisance possible.

---

---

## CONCLUSION

Ce rapport présente le stage réalisé au sein de la DAI sur la gestion documentaire, enjeu sur lequel s'est penché le stagiaire. Il détaille le mandat du stagiaire, la description de l'organisation, la problématique, la recension des écrits, les documents produits dans le cadre du stage et finalement les recommandations formulées afin d'optimiser la gestion documentaire au sein de la DAI.

La maîtrise du cadre normatif, la revue des bonnes pratiques et des publications sur le sujet, ainsi que des outils en vigueur au MERN nous ont permis d'élaborer et/ou de mettre à jour des outils de gestion documentaire adaptés à la réalité de la DAI. Il s'agit du plan de classification, du manuel sur la gestion des documents administratifs et du guide sur la gestion des documents électroniques dans le contexte bureautique. De l'avis de la direction de l'audit interne, la mise en œuvre de ces outils permettra de faciliter l'accès et le repérage de l'information, ainsi que le partage de l'information et le transfert de connaissances. En outre, nous avons aussi contribué à la réduction des coûts de stockage et à la protection des documents de valeurs.

En définitive, en plus de répondre aux attentes de la DAI, la réalisation de ce stage à la fin du programme de maîtrise en administration publique, nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances théoriques et pratiques en matière de gestion documentaire dans un milieu gouvernemental.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Daniel J. Caron, Harold Bherer, Sara Bernardi. (2020), *La gouvernance informationnelle au sein de l'administration publique*, [en ligne], consulté le 13 décembre 2021.

<file:///C:/Users/jtche/Downloads/Lagouvernanceinformationnelleauseindeladministrationpublique.pdf>

Daniel J. Caron, 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 10 décembre 2021.

[https://98718c52-d566-497a-88ac-fb626eb52313.filesusr.com/ugd/8c3d8e\\_367f3e5dec114a19987f7ff689e65d81.pdf](https://98718c52-d566-497a-88ac-fb626eb52313.filesusr.com/ugd/8c3d8e_367f3e5dec114a19987f7ff689e65d81.pdf)

Dominique Maurel, Christine Dufour, Natasha Zwarich. (2017), *La valeur ajoutée de l'archiviste : nouveaux rôles et nouvelles responsabilités au sein de la gouvernance de l'information*, *La gazette des archives*, p.81-96. [En ligne], consulté le 10 décembre 2021.

[https://www.persee.fr/doc/gazar\\_0016-5522\\_2017\\_num\\_245\\_1\\_5516](https://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2017_num_245_1_5516)

Géraldine Desbetes, Lucile Leroy, Anne-Gaëlle Liebert (2008), *La gestion électronique des documents. Typologie des systèmes d'information*, Université de Lille 3, UFR IDIST, 40 p., [en ligne], consulté le 06 février 2022.

[https://www.academia.edu/37055976/La\\_Gestion\\_Electronique\\_des\\_documents\\_Typologie\\_des\\_syst%C3%A8mes\\_dinformation\\_Pr%C3%A9sent%C3%A9\\_par](https://www.academia.edu/37055976/La_Gestion_Electronique_des_documents_Typologie_des_syst%C3%A8mes_dinformation_Pr%C3%A9sent%C3%A9_par)

Ghislaine Jetté, (2014). *Mieux gérer vos documents administratifs Guide d'accompagnement*. 2<sup>éd</sup>. Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine, [en ligne], consulté le 9 décembre 2021.

<https://bv.cdeacf.ca/documents/PDF/horscollection/54808.pdf>

Groupe d'Expertise en gestion des documents au gouvernement du Québec (2017, 1<sup>er</sup> juin). *Consultation générale et auditions publiques sur le rapport quinquennal 2016 de la Commission d'accès à l'information intitulé «Rétablir l'équilibre »*. Québec : Mémoire à la Commission des institutions.

Jervis, M. et Masoodian, M. (2013). *How do people attempt to integrate the management of their paper and electronic documents? Aslib Journal of Information Management*, p.134-155.

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 06 février 2022.

<https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/11361/Dimitri-J-archives-perso.pdf?sequence=1>

Kooper, M., Maes, R. et Lindgreen, M. (2010). *On the governance of information: Introducing a new concept of governance to support the management of information*, *International Journal of Information Management*, P.195-200.

*Loi sur les archives, mise à jour du 1<sup>er</sup> juin 2021, art.4, 7 & 12*, [en ligne], consulté le 15 septembre 2021.

<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, mise à jour du 1<sup>er</sup> juin 2021, art.76, [en ligne], consulté le 15 septembre 2021.*

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

*Marie-France Mignault, Caroline Sauvageau (2014). Aide-mémoire pour la gestion des documents municipaux, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 23p., [en ligne], consulté le 13 décembre 2021.*

[https://www.banq.qc.ca/documents/archives/archivistique\\_ged/publications/Aide-memoire\\_gestion\\_doc\\_municipaux-2014-03-26.pdf](https://www.banq.qc.ca/documents/archives/archivistique_ged/publications/Aide-memoire_gestion_doc_municipaux-2014-03-26.pdf)

*MERN, (2018). Plan de classification des documents du Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, 19 p., [en ligne], consulté le 29 septembre 2021.*

<https://mern.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/Plan-MERN-diffusion.pdf>

*MERN, (2012). Manuel sur la gestion des documents administratifs du Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, 40 p., [en ligne], consulté le 11 novembre 2021.*

[file:///C:/Users/jtche/Downloads/Manuel%20sur%20la%20gestion%20des%20documents%20administratifs-MERN%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/jtche/Downloads/Manuel%20sur%20la%20gestion%20des%20documents%20administratifs-MERN%20(4).pdf)

*MERN, (2018). Guide sur la gestion des documents électroniques dans le contexte bureautique : Windows XP, 72 p., [en ligne], Site intranet MERN, consulté le 11 novembre 2021.*

*MERN, (2015). Gestion des documents électroniques dans le contexte bureautique, 30 p., [en ligne], consulté le 11 novembre 2021.*



<file:///C:/Users/jtche/Downloads/Guide%20GDE%20dans%20le%20contecte%20bureau%20tinue-MERN.pdf>

MERN, MFFP, (7 juin 2021). *La politique de sécurité de l'information du MERN – MFFP*, « champs d'application », 19 p., [en ligne], consulté le 24 septembre 2021.

<https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/energie-ressources-naturelles/publications-adm/politique/PO-securite-information-MERN.pdf?1626100842>

MERN (2021). *Plan stratégique 2019-2023*, 30 p., [en ligne], consulté le 24 octobre 2021.

<https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/energie-ressources-naturelles/publications-adm/plan-strategique/PL-strategique-2019-2023-MERN.pdf>

Natasha Zwarich, Sylvie Spérano (2016) « *La gestion documentaire dans les règles de l'art : Enjeux de conformité et de pérennité* », 45 p., Colloque de la section de l'est du Canada de la Spécial Librairies Association (SEC-SLA). [En ligne], consulté le 24 septembre 2021.

[https://congrescpi.com/wp-content/uploads/2016/11/CPI2016-43\\_Gestion-documentaire.pdf](https://congrescpi.com/wp-content/uploads/2016/11/CPI2016-43_Gestion-documentaire.pdf)

*Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements*, mise à jour du 1<sup>er</sup> mars 2021, art.4, [en ligne], consulté le 23 septembre 2021.

<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/A-2.1,%20R.%202%20.pdf>

Robert F. Smallwood, (2020). *Information Governance: Concepts, Strategies and Best Practices*. P.1-18. Hoboken: Wiley.

*SCT (2021). L'effectif de la fonction publique du Québec. Nombre de personne à la fin de l'exercice financier entre mars 2017 et mars 2021, 40 p., [en ligne], consulté le 06 février 2022.*

[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif\\_fonction\\_publicue/2021/Part1\\_2021.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_fonction_publicue/2021/Part1_2021.pdf)