



3^E PARTIE

Gestion documentaire – Principes et pratiques

3^E PARTIE Gestion documentaire – Principes et pratiques

Avant d'entreprendre un voyage, il convient de connaître la destination et les moyens pour l'atteindre. S'il n'est pas forcément nécessaire de savoir soi-même dessiner une carte, encore faut-il en avoir une à disposition et savoir la lire. En tant que conducteur, nul besoin de comprendre le fonctionnement d'une voiture. En revanche, il faut savoir conduire.

La démarche est similaire pour la gestion documentaire. Pour qu'un organisme parvienne à mettre en place une gestion documentaire efficace, toute personne intervenant dans la création et la conservation de documents doit savoir identifier un document et une preuve, connaître les raisons pour lesquelles il est important de bien les gérer et comment chacun peut soutenir les objectifs visés par la gestion documentaire, à savoir l'efficacité, l'efficience, la responsabilité et la transparence.

Cet aperçu offre une vue d'ensemble des pratiques et principes essentiels de la gestion documentaire. À l'instar du code de la route, il vous servira de guide pour naviguer dans le monde de la gestion documentaire. L'objectif de cet aperçu n'est pas de vous enseigner la théorie de la gestion documentaire ou archivistique, pas plus qu'un manuel du conducteur ne vous expliquera la conception d'un moteur à combustion. Il s'agit ici de vous présenter quelques concepts de base ainsi que certaines pratiques essentielles d'une gestion documentaire efficace. Le but principal est de vous donner des indications contextuelles utiles pour vous aider à comprendre l'importance des étapes et destinations présentées dans la 4^e partie : *Gestion documentaire – Évaluations*.

Par conséquent, les sujets traités dans cette synthèse sont étroitement liés aux destinations décrites dans la *Feuille de route* : qu'est-ce qu'un document d'activité et qu'est-ce que la gestion documentaire ? Pour quelle raison la gestion documentaire est-elle importante, qui plus est à l'ère du numérique ? Quel est le but de la gestion documentaire ? Quelles sont les actions clés d'une gestion documentaire efficace ? Qu'est-ce qu'une « bonne » gestion documentaire ?

QU'EST-CE QU'UN DOCUMENT D'ACTIVITE ?

Un document d'activité est une source de preuve documentaire. C'est un élément à valeur probante.

Tout comme nous nous appuyons sur des cartes pour nous situer géographiquement à un instant donné ou nous indiquer où nous pourrions aller, nous nous en remettons aux documents d'activité pour nous dire quelles ont été les actions ou les décisions prises dans notre organisme. Nous utilisons ces documents et d'autres sources de preuve pour mettre à exécution des actions au moment présent, justifier des actions du passé et en planifier de futures.

Sans accès à ces documents et sources, il n'y aurait aucune preuve de nos projets, actions ou décisions. Les organismes, en particulier ceux qui ont des responsabilités qui relèvent du secteur public, ont besoin de preuves documentaires. Des suppositions individuelles ou de vagues souvenirs ne permettent pas aux organismes de travailler de manière efficace ou efficiente et ne sont garantes ni de leur responsabilité ni de leur transparence.

Avant d'exposer l'importance de ces principes (efficacité, efficience, responsabilité et transparence), il convient de définir ce que sont les preuves et les documents d'activité.

Une **preuve** est une donnée, un document d'activité ou toute autre forme d'information enregistrée censée constituer une représentation objective d'actions, de transactions, de décisions, d'avis ou d'idées qui peut donc avoir une valeur d'élément probant authentique.

Un **document d'activité** se définit comme des informations saisies sur un support fixe, qui ont été créées et sont conservées dans le but d'aider un service de l'État, un organisme ou un individu dans l'exécution de ses activités, de lui permettre de garder la trace d'événements ou d'informations et de constituer une preuve des décisions prises ou des actions réalisées.

Les preuves, ou éléments probants, sont exploités dans le cadre de procédures judiciaires, dans la planification des activités d'une entreprise ou dans toute autre situation où il est important d'établir ou de confirmer des faits. Ils peuvent se présenter sous forme de documents écrits (lettre, courriel, rapport) ou figurer dans une base de données (noms, adresses, paiements, etc.). Un document d'activité constitue certes une forme de preuve, mais il en existe bien d'autres.

Les documents d'activité et les preuves constituent également des actifs. Ils aident un organisme à réaliser ses activités quotidiennes, confirmer des décisions ou faire respecter des droits ou obligations légales. Pour pouvoir être utiles, ces documents doivent être protégés de manière à conserver leur authenticité et leur fiabilité en tant que preuves.

LES INFORMATIONS ET LES PREUVES SONT DEUX CHOSES DIFFÉRENTES

Toutes les données ou informations ne constituent pas des sources de preuves authentiques.

Le cheminement suivant explique comment une donnée peut devenir une preuve.

Le terme « **donnée** » vient du latin « datum » (ce qui est donné) et désigne un élément de contenu brut tel qu'une lettre, un symbole ou un chiffre. Ainsi, « 11/01/2020 » constitue un élément de donnée, qui devient une **information** lorsque cet élément est contextualisé, c'est-à-dire quand on comprend qu'il représente un jour, un mois et une année.

Ces informations deviennent des **éléments probants** lorsqu'il est possible de confirmer qu'elles sont de nature à constituer des preuves authentiques. Lorsqu'on voit l'indication « 11/01/2020 » écrite clairement sur la page de signature d'un contrat, il est possible de prouver que ce contrat a été signé en date du 11 janvier 2020.

Pour pouvoir déterminer si une donnée ou une information constitue un élément probant, il faut se poser cette question : est-il possible de confirmer que l'information en question est authentique et constitue une preuve fiable ?

Imaginez que l'organisme pour lequel vous travaillez signe un contrat avec un fournisseur le 11 janvier 2020. Les noms, les signatures et la date figurant sur ce contrat fournissent la **preuve** que votre organisme et le fournisseur se sont entendus sur les conditions qui y sont prévues.

Une copie de ce document doit être conservée aussi bien par le fournisseur que par votre organisme. Chacune des deux parties pourra être amenée à se reporter ponctuellement au contrat pour en confirmer les modalités. Il pourra être demandé à votre organisme de modifier ultérieurement le contrat, ce qui signifie que vous aurez besoin de votre exemplaire original comme source d'informations et de preuves. Un jour, ce contrat figurera peut-être parmi les archives de votre organisme et constituera une ressource pour les historiens et le public, leur permettant de comprendre les actions prises par votre direction à un moment donné.

Les données, les informations et les preuves sont trois choses différentes. Cette *Feuille de route* met l'accent sur les problématiques associées à la gestion de documents et d'autres sources de preuves documentaires. La gestion des données et la gestion de l'information sont des domaines d'expertise certes importants mais qui diffèrent de la gestion documentaire.

FORME DES DOCUMENTS D'ACTIVITE

Les documents d'activité peuvent prendre différentes formes.

Tous les documents d'activité ne se présentent pas sous un format traditionnel (feuilles de papier, rapports reliés, photographies en noir et blanc ou cartes dessinées à la main). Les cassettes vidéo, les enregistrements sur bande magnétique et les films peuvent aussi être considérés comme tels et sont qualifiés de documents analogiques ou multimédia. Les documents d'activité peuvent aussi se présenter sous forme électronique (fichiers informatiques, bandes de données, photographies numériques, etc.). Les données présentes dans les bases de données peuvent fournir des preuves, de même que les courriels, les publications sur les réseaux sociaux, les SMS et les photos Instagram. Le grand enjeu de la gestion documentaire, en particulier au 21^e siècle, est de savoir différencier preuves intéressantes et documents obsolètes ou données/informations non probantes.

Il existe de nombreuses autres formes de preuves dans le monde qui ne correspondent pas aux définitions précitées (document papier, analogique, multimédia, électronique). Les traditions orales, les gravures sur pierre, les perles tissées et la sculpture sur bois peuvent tout autant être considérés comme des preuves, en fonction de leur lieu de création et du type d'information qu'elles contiennent.

Quelle que soit sa forme, un élément probant peut contenir des informations susceptibles d'être utilisées en tant que preuves. Cet élément doit donc être protégé. Dans cette *Feuille de route*, nous nous concentrons essentiellement sur des documents d'activité papier, analogiques et électroniques, qui sont les formes de documents et de preuves les plus courantes produites par les organismes d'aujourd'hui. Toutefois, les principes que nous esquissons dans ce document s'appliquent également à toute autre forme de preuve documentaire.

Si un support est censé apporter des preuves, il devrait être protégé de façon à conserver son authenticité et sa fiabilité dans la durée.

QU'EST-CE QUE LA GESTION DOCUMENTAIRE ?

La gestion documentaire veille à garantir l'authenticité, la sécurité et l'exploitabilité des documents d'activité.

La gestion documentaire est un processus qui vise à garantir la création, la gestion et la conservation des preuves créées, rassemblées et utilisées par un organisme de façon à en préserver l'authenticité, la sécurité ainsi que l'exploitabilité actuelle et future.

La gestion documentaire permet aux organismes :

- d'établir des **stratégies, politiques et procédures** de création et de conservation de documents d'activité ;
- d'attribuer des **ressources** à une gestion documentaire efficace ;
- de veiller à l'**exactitude** et à la **fiabilité** des documents indépendamment de leur forme ou de leur support ;
- de **créer** et de **gérer** leurs documents d'activité de manière homogène ;
- de distinguer les documents d'activité/preuves **utiles** des documents **obsolètes** ;
- de **conserver** leurs documents d'activité en toute sécurité et de les **éliminer** de façon adaptée.

Les citoyens ont le droit de voir de leurs propres yeux les preuves attestant des actions ou décisions d'un organisme, surtout lorsque ces dernières ont un impact sur leur vie et leur protection sociale. Pour assumer cette responsabilité, les organismes doivent s'assurer que leurs documents d'activité soient authentiques et accessibles aussi longtemps que nécessaire, ce qui peut vouloir dire indéfiniment.

La gestion documentaire aide par conséquent les organismes à s'acquitter de leurs responsabilités vis-à-vis du public en leur permettant de gérer leur manière de créer, d'exploiter et de conserver leurs documents et leurs preuves.

POURQUOI LA GESTION DOCUMENTAIRE EST-ELLE IMPORTANTE ?

La gestion documentaire aide les organismes à être efficaces, efficients, responsables et transparents.

Les organismes qui élaborent et entretiennent un programme de gestion documentaire solide et bien conçu sont **efficients** (leur performance est optimale), **efficaces** (leurs tâches sont accomplies avec succès), **responsables** (ils sont en mesure de justifier leurs actions ou décisions) et **transparents** (ils opèrent dans un environnement ouvert et inclusif).

Revenons-en au contrat imaginaire signé le 11 janvier 2020 par votre organisme et un de ses fournisseurs. La gestion documentaire vous aide à créer, à conserver et à retrouver efficacement ce document en vous guidant dans vos choix relatifs aux éléments suivants :

- conventions de nommage : comment retrouver l'exemplaire électronique du contrat si vous ne le nommez que « document », « contrat » ou « contrat fournisseur » ?
- normes relatives aux métadonnées : comment savoir si « 11-01-2020 » fait référence à « jour-mois-année » ou à « mois-jour-année » ? Comment trouvez-vous un document dont la date n'est pas indiquée clairement ?

- période de conservation : pendant combien de temps devrez-vous conserver ce contrat ? Quelles sont les différentes raisons juridiques et administratives motivant la conservation de ce document ?
- conservation : quel est le lieu de conservation de ce contrat ? Dans une armoire de classement ou sur un ordinateur ? Dans quel dossier ou dans quel répertoire du disque dur ?
- élimination : faut-il garder ce contrat de manière permanente ou pourra-t-il être détruit lorsqu'il deviendra caduc ?

Il n'est pas difficile de prendre des décisions à cet égard et de gérer efficacement des documents d'activité. Toutefois, de telles décisions doivent être cohérentes, s'appuyant sur les besoins de l'organisme et non sur des préférences individuelles.

Cependant, que se passe-t-il lorsqu'aucune prise de décision n'a lieu, quand chacun gère les documents d'activité à sa manière au sein d'un même organisme ? Un collaborateur peut, par exemple, conserver tous ses documents d'activité dans un seul et même répertoire informatique sans jamais rien supprimer. Un autre peut décider de détruire tous ses documents une fois qu'il n'a plus besoin de s'y reporter.

La mauvaise gestion documentaire est rarement un choix délibéré des intervenants, mais sans orientation préalable, le personnel est livré à lui-même pour prendre ses propres décisions. Certains collaborateurs prendront des décisions pertinentes et d'autres non. S'ensuit une confusion ainsi qu'une dilution de responsabilités et une baisse de l'efficacité.

LES DOCUMENTS CONSTITUENT DES ACTIFS

Les documents d'activité et les preuves sont essentiels au fonctionnement d'un organisme.

Quel que soit l'organisme, son budget, son personnel, ses équipements et ses immeubles de bureaux sont des ressources importantes, tout comme les documents d'activité et les preuves. Pour que ces ressources soient gérées de manière à en faire des actifs et non des passifs, les organismes doivent établir des structures et des processus, au lieu de laisser leur personnel agir individuellement.

- Pour bien gérer leur budget, les organismes payent leurs factures dans les temps, documentent et suivent leurs dépenses de manière systématique.
- Pour ce qui est de leurs collaborateurs, ces mêmes organismes suivent des processus de recrutement clairs et réalisent régulièrement des évaluations de performance.
- Pour la gestion de leurs locaux, ils veillent en premier lieu à ce qu'il n'y ait pas de vice de construction et par la suite à l'entretien des bâtiments, l'objectif étant de garantir la sécurité et la stabilité de ces derniers.
- Du point de vue de la gestion des équipements, les organismes se procurent des produits à la hauteur de leur budget, les maintiennent en bon état et les remplacent lorsqu'ils sont dépassés.

La gestion documentaire nécessite les mêmes actions de leur part. Il leur faut élaborer et suivre un programme de gestion documentaire interne garantissant le traitement des documents comme des actifs, car c'est bien ce qu'ils sont !

LES AVANTAGES DE LA GESTION DOCUMENTAIRE

La gestion documentaire facilite la reddition de comptes vis-à-vis du public, améliore l'efficacité de l'organisme, permet un plus grand accès du public, fait gagner en transparence et favorise des pratiques professionnelles efficaces.

En suivant un programme de gestion documentaire efficace et efficient, un organisme peut :

- situer immédiatement l'emplacement de l'exemplaire original d'un contrat signé grâce à un classement logique ;
- reprendre facilement les négociations avec un client en accédant à un ensemble complet de documents y afférents ;
- envoyer rapidement la version finale des rapports annuels à ses actionnaires en supprimant immédiatement les versions caduques ;
- protéger les données à caractère personnel des citoyens en assurant la conservation, en toute sécurité, des documents sensibles ;
- réduire les coûts de stockage par une destruction systématique des documents obsolètes ;
- garder la trace des actions menées et des décisions prises par le passé, ce qui lui permettra de travailler plus efficacement.

Sans gestion documentaire, les organismes sont vulnérables. Chaque jour, les actualités relatent des informations sur des piratages de données, la perte de fichiers, une mauvaise gestion des informations détenues par un gouvernement et des atteintes à la vie privée. Nombre de ces histoires révèlent des failles dans la gestion documentaire des organismes concernés.

Une mauvaise gestion documentaire peut avoir des conséquences financières très lourdes. Les ressources sont mal utilisées, le personnel ne peut exécuter ses tâches efficacement et la réputation de l'organisme en question est en péril. Ce n'est pourtant pas une fatalité. Nous espérons que cette *Feuille de route* aidera votre organisme à réduire le risque auquel il est exposé et à améliorer son fonctionnement au quotidien.

LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION CONSTITUE-T-ELLE LA SOLUTION ?

La technologie n'est pas une solution mais une réalité.

L'informatisation peut permettre d'économiser de l'argent, du temps et de l'espace, si les organismes en font bon usage. Leur personnel peut recourir aux technologies modernes pour travailler à distance, à condition que les documents d'activité au format électronique soient facilement accessibles. Leurs responsables peuvent avoir accès en ligne à des preuves déterminantes, à condition de pouvoir retrouver facilement les documents en question. Un organisme peut partager rapidement des informations avec le public, à condition de protéger les documents sensibles ou contenant des informations personnelles. Pour que les technologies de l'information puissent réellement améliorer leur fonctionnement au quotidien et protéger leurs sources de preuve, les organismes doivent adopter des processus systématiques dans la gestion des documents d'activité et des preuves créés à l'aide de ces technologies.

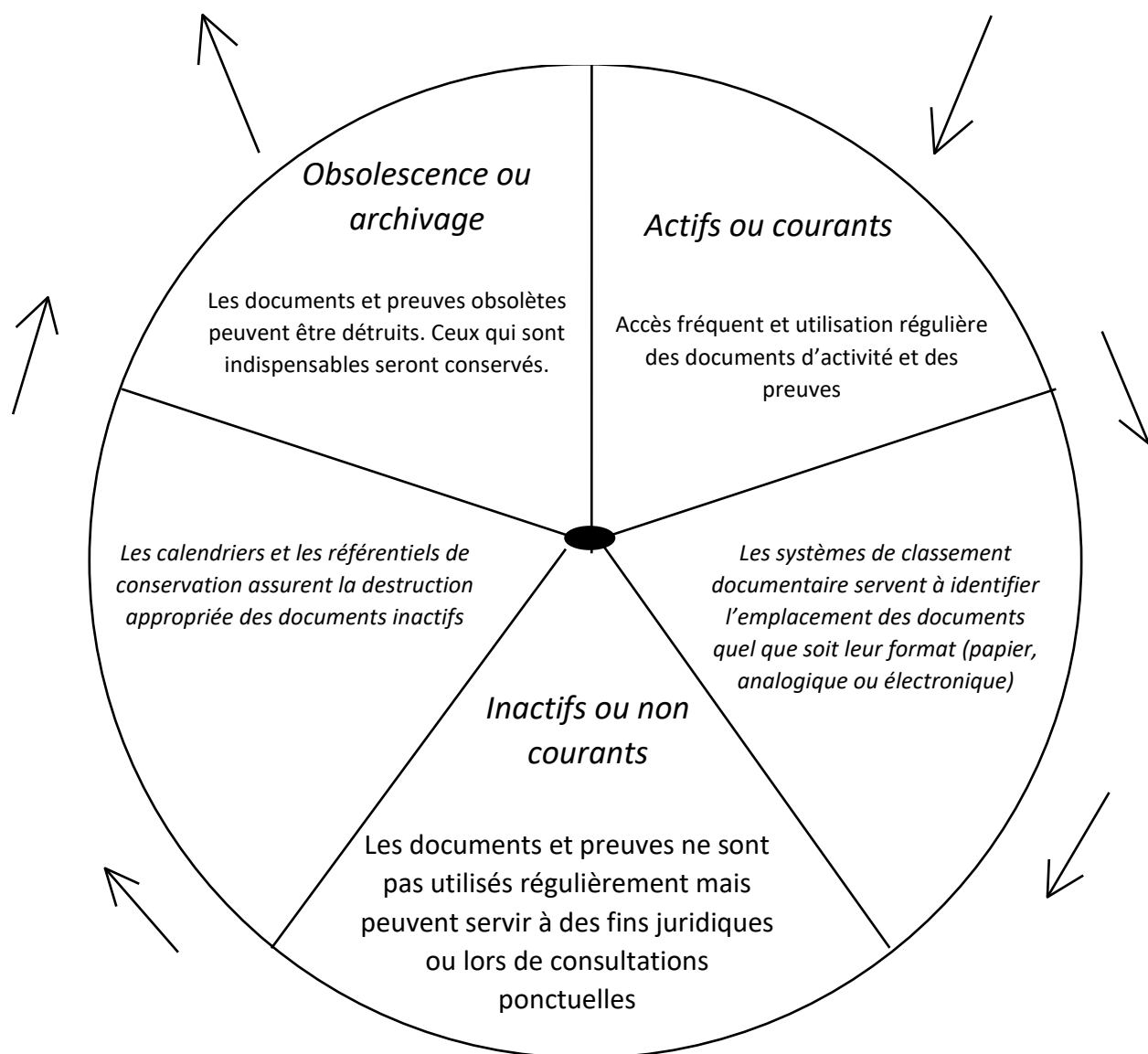
QUEL EST LE CYCLE DE VIE DES DOCUMENTS D'ACTIVITE ?

La théorie du continuum des archives est à appliquer tout au long du cycle de vie des documents d'activité.

Ce cycle de vie est présenté ci-dessous.

Les documents d'activité sont détruits ou susceptibles d'être transférés vers une institution d'archives séparée où leur conservation et leur prise en charge n'est plus du ressort de l'organisme.

Les documents d'activité et les preuves sont créés ou rassemblés, leur prise en charge et leur conservation étant à la charge de l'organisme.



Cycle de vie des documents d'activité

Les organismes protègent leurs documents d'activité et leurs sources de preuves en adoptant une approche stratégique dans leur prise en charge. Le **continuum des archives** est une démarche dans la durée, axée sur une politique de la gestion documentaire s'inspirant de politiques bien définies. Les décisions sont planifiées et non improvisées ; les ressources sont en nombre suffisant, et tous les collaborateurs s'engagent en faveur du même objectif, à savoir gérer du début à la fin leurs documents.

Le **cycle de vie** d'un document représente son parcours de son « début » jusqu'à sa « fin ». En adoptant une approche axée sur le cycle de vie, les organismes mettent en application des processus efficaces qui vont de la mise en œuvre d'actions ou de la prise de décisions, en passant par la création, l'utilisation et la conservation de documents et de preuves, et aboutissent à la destruction des documents obsolètes ou à leur conservation définitive en tant qu'archives.

QUELLES SONT LES FINALITES DE LA GESTION DOCUMENTAIRE ?

La gestion documentaire est au service de l'efficience, de l'efficacité, de la responsabilité et de la transparence.

Pour gérer les documents d'activité selon le principe du continuum des archives tout au long de leur cycle de vie, les organismes doivent élaborer des processus visant plusieurs finalités, qui sont définis dans cette *Feuille de route* et qui sont au nombre de sept, mais avec des destinations reliées entre elles :

Finalité/Destination n° 1 : Reconnaître la valeur d'une gestion documentaire efficace.

Finalité/Destination n° 2 : Gérer le programme de gestion documentaire de manière stratégique.

Finalité/Destination n° 3 : Consacrer les moyens nécessaires à la gestion documentaire.

Finalité/Destination n° 4 : Reconnaître le lien entre documentation et technologies de l'information.

Finalité/Destination n° 5 : Gérer des documents d'activité de manière efficace et responsable.

Finalité/Destination n° 6 : Offrir un accès satisfaisant aux documents d'activité.

Finalité/Destination n° 7 : Conserver des documents de manière appropriée et en assurer le traitement final comme il se doit.

Cette *Feuille de route* a été conçue pour aider votre organisme à atteindre ces finalités/destinations en décrivant des étapes spécifiques par lesquelles il vous faudra passer pour atteindre chacune des destinations. Les étapes représentent des résultats à viser – des progrès obtenus par votre organisme grâce à ses efforts en vue d'améliorer ses compétences en matière de gestion documentaire.

Comme expliqué dans la partie introductive, cette *Feuille de route* se concentre sur les résultats et non sur les livrables. Si la finalité (ou destination) est de parvenir à une gestion documentaire efficace et responsable, alors un des objectifs (ou étape) essentiels sera le recensement et l'organisation des

documents. Les deux résultats obtenus lors de cette étape pourraient donc être (1) le recensement et (2) l'organisation des documents. Les livrables pourraient prendre la forme d'un catalogue des documents, qui les recense et qui permet d'obtenir le premier résultat, et un système de classement servant à organiser les documents, atteignant ainsi le deuxième résultat.

Dans la suite de cet aperçu, nous présenterons ces différentes destinations et les étapes à franchir pour les atteindre, le but étant d'esquisser les principaux objectifs et résultats d'un programme de gestion documentaire efficace et durable.

DESTINATION N° 1 : RECONNAITRE LA VALEUR D'UNE GESTION DOCUMENTAIRE EFFICACE

L'organisme accorde de la valeur à la gestion documentaire.

Difficile de partir en voyage si nous ne savons pas quel chemin emprunter. L'idée de voyager peut même être rebutante si nous ne pensons pas aux beaux panoramas qui nous attendront à l'arrivée. Tout comme il est impossible de tracer la voie vers une gestion documentaire pérenne si les avantages dont pourrait bénéficier notre organisme nous sont inconnus.

Destination n° 1, Étape n° 1 : sensibiliser à l'importance de la gestion documentaire.

Si un organisme place simplement tous ses anciens documents d'activité dans une armoire au lieu de les gérer efficacement, il lui sera impossible de retrouver les contrats dont il pourra avoir besoin à l'avenir. Il ne pourra pas assurer le bon versement des retraites aux anciens employés en raison de l'inaccessibilité des fichiers de la direction des ressources humaines. Il ne pourra pas non plus prouver qu'il est propriétaire d'un bâtiment ou d'un terrain puisqu'il sera incapable de trouver les attestations et titres de propriété correspondants. L'heure du changement sonne lorsque qu'un organisme prend conscience de l'intérêt d'une meilleure gestion de ses éléments de preuve. Le changement intervient lorsqu'il y a prise de conscience.

Destination n° 1, Étape n° 2 : obtenir l'appui de la direction.

Les agents du secteur public ont la volonté de bien faire leur travail et veulent gérer la preuve documentaire des tâches qu'ils ont effectuées de façon à pouvoir y accéder facilement plus tard. Toutefois, si leurs efforts ne sont pas soutenus par leur hiérarchie, ils n'auront ni le temps ni les ressources nécessaires pour travailler efficacement. Leur prise de conscience doit aller de pair avec un soutien solide et durable de la part des décideurs.

Destination n° 1, Étape n° 3 : établir un lien entre la gestion documentaire et les obligations juridiques, réglementaires et politiques.

La législation et les règlements sont là pour obliger les organismes à être en mesure de rendre publiquement compte de leurs actes. La législation sur la gestion financière sert à garantir que les différents services n'abusent pas de ressources rares. Les règlements militaires existent pour empêcher les abus de pouvoir de la part de l'état-major. La mise en place de politiques d'achats sert à limiter le risque de corruption ou de fraude. Les documents d'activité aident à garantir le respect de ces législations, règlements et politiques. Ils fournissent la preuve du respect – ou non – des obligations officielles et permettent à une direction de rendre des comptes.

Destination n° 1, Étape n° 4 : travailler avec des organismes connexes.

Les organismes devant rendre compte de leurs actions vis-à-vis du public doivent respecter la vie privée et protéger la sécurité des citoyens. Une bonne gestion documentaire vient renforcer autant l'accessibilité que le respect de la vie privée. Les organismes gagnent en efficacité lorsqu'ils collaborent étroitement avec les entités connexes chargées de gérer l'accessibilité, les questions relatives à la vie privée, les

services de sécurité, au lieu de prendre individuellement des décisions susceptibles d'être en contradiction avec la législation ou les règlements en vigueur. Les organismes ont également tout intérêt à nouer des relations de travail étroites avec les institutions d'archives nationales, fédérales ou régionales, ou avec d'autres entités chargées de la conservation et de la mise à disposition de documents d'activité et d'éléments de preuve. Certains documents d'activité que créent les organismes ont une valeur à long terme. Il s'agit de les protéger afin que les organismes concernés et les citoyens puissent les exploiter dans la durée.

DESTINATION N° 2 : GERER LE PROGRAMME DE GESTION DOCUMENTAIRE DE MANIERE STRATEGIQUE

La gestion documentaire est une affaire de stratégie.

Un conducteur automobile ne peut se contenter de faire régler le moteur de son véhicule une seule fois sans jamais vérifier ultérieurement le niveau d'huile. L'entretien régulier d'un véhicule est essentiel. De la même manière, un organisme ne peut pas se permettre d'imposer des processus de gestion documentaire à un moment donné sans prévoir de suivi ultérieur. Une gestion stratégique vient soutenir une démarche basée sur une politique de gestion documentaire. La définition d'un plan stratégique, l'élaboration de politiques et de procédures, la formation et le soutien apporté au personnel, les activités de suivi et les audits aident les organismes à mener à bien leur gestion documentaire.

Destination n° 2, Étape n° 1 : élaborer un plan stratégique.

Un organisme prévoit la construction d'un nouveau bâtiment de manière stratégique pour assurer la bonne articulation des plans de masse, des schémas techniques, du budget et des délais. Il devrait également élaborer un programme de gestion documentaire en commençant par la mise en place d'un plan stratégique bien étudié. En effet, tout programme de gestion documentaire efficace, responsable et transparent débute par l'établissement d'un plan stratégique formel.

Destination n° 2, Étape n° 2 : suivre les politiques et les procédures de gestion documentaire.

Les organismes ont tout à gagner de l'élaboration de politiques et de procédures internes de gestion documentaire, qui s'appuient sur des normes s'inspirant des meilleures pratiques. En effet, les politiques et procédures sont comparables au code de la route. Elles aident le personnel à gérer les documents d'activité et les preuves de manière homogène en vue de permettre à ces éléments de preuve de conserver leur authenticité et leur fiabilité.

Destination n° 2, Étape n° 3 : déterminer les responsabilités des collaborateurs en matière de gestion documentaire.

Pour accomplir leur mission documentaire, les collaborateurs ont besoin de temps, de ressources et que leur rôle soit reconnu. La définition des responsabilités de chaque collaborateur permet d'assurer une cohérence globale. Si chacun se voit confier officiellement des tâches de gestion documentaire – et reçoit une formation adéquate (question abordée à la Destination n°5) –, les activités autour de la documentation s'améliorent considérablement.

Destination n° 2, Étape n° 4 : suivre et auditer les activités de gestion documentaire.

Le suivi et l'audit aident les organismes à évaluer le degré de réussite de leur gestion documentaire. Le suivi – qui est une activité interne – sert à évaluer si l'organisme se conforme aux obligations juridiques ou réglementaires et dans quelle mesure il accomplit ses tâches de gestion documentaire. L'audit – qui est une activité externalisée – sert à identifier les points forts et points faibles d'un organisme et les changements à apporter pour améliorer son fonctionnement. Les opérations de suivi et d'audit aident un organisme à réaliser son plein potentiel.

DESTINATION N° 3 : CONSACRER LES MOYENS NECESSAIRES A LA GESTION DOCUMENTAIRE

Les activités de gestion documentaire doivent bénéficier de ressources suffisantes.

Sans rails et sans carburant, un train ne peut pas circuler. De même, un programme de gestion documentaire ne fonctionnera pas s'il ne bénéficie pas de ressources suffisantes, à savoir de moyens financiers, d'infrastructures, d'équipements, de moyens technologiques et de main d'œuvre. Les organismes doivent planifier, obtenir et allouer les ressources nécessaires pour garantir la bonne création et protection de leurs documents d'activité.

Destination n° 3, Étape n° 1 : mobiliser des ressources financières suffisantes.

Un programme de gestion documentaire doit bénéficier de ressources durables et adaptées. Des fonds sont nécessaires pour financer le personnel, les bâtiments et les locaux de stockage, les équipements et les technologies, et pour les frais généraux comme l'eau, le chauffage et l'électricité. La mise à disposition de ressources financières suffisantes permet aux organismes de mener à bien leurs activités de gestion documentaire et démontre leur engagement en la matière.

Destination n° 3, Étape n° 2 : disposer d'installations physiques, d'équipements et d'outils technologiques adéquats.

Les documents d'activité au format papier/analogique doivent être conservés en toute sécurité dans des armoires de classement ou des locaux de stockage. Les documents électroniques doivent être conservés sur des disques durs sécurisés, faisant l'objet de sauvegardes régulières et de contrôles sécuritaires modernes. Le fait de prévoir et d'obtenir des installations, des solutions technologiques et des équipements adaptés permet aux organismes de veiller à une gestion efficace de tous leurs documents d'activité, quelle que soit leur forme.

Destination n°3, Étape n° 3 : recruter des professionnels qualifiés.

Tous les collaborateurs d'un organisme doivent contribuer à la gestion documentaire, mais idéalement, une personne – ou une équipe – supervisera ce programme. Les professionnels de la gestion documentaire apportent leur expertise, leur formation et leurs connaissances au projet, tout comme les architectes et les ingénieurs qui chapeautent des travaux de construction ou les médecins et infirmières qui dispensent des soins. Il va de soi que les autres collaborateurs ont un rôle important à jouer dans la

gestion documentaire, en prenant soin de leurs propres documents et preuves selon les conseils donnés par les experts.

DESTINATION N° 4 : RECONNAITRE LE LIEN ENTRE DOCUMENTATION ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Il existe un lien stratégique entre documents d'activité et technologies de l'information.

La majorité des habitants d'une ville pourraient aller au travail à vélo, mais la ville pourrait éventuellement envisager la construction d'un métro léger pour améliorer la mobilité des résidents des quartiers isolés. Ces deux modes de transport sont des options légitimes. Pour qu'ils puissent coexister harmonieusement, il faut planifier la croissance de manière stratégique. De la même façon, un programme de gestion documentaire peut comporter des documents d'activité « traditionnels », au format papier, analogique et multimédia. Toutefois si l'organisme concerné veut davantage s'appuyer sur des technologies de l'information électroniques, celui-ci devra planifier la transition correspondante de manière efficace. Ce travail commence par la nécessaire reconnaissance du lien étroit entre documentation et technologies de l'information.

Destination n° 4, Étape n° 1 : gérer efficacement les documents d'activité indépendamment de leur forme ou de leur support.

Les professionnels de la gestion documentaire soutiennent que « tous les documents se valent ». La forme ou le support d'un document n'a pas d'importance d'un point de vue politique. Il importe néanmoins que les preuves soient protégées pour pouvoir jouir de ce statut. L'enjeu consiste à établir des stratégies et des pratiques qui garantissent la protection de ces preuves, quelle que soit leur forme. En gérant leurs documents d'activité de manière adéquate, indépendamment de leur forme, les organismes réussissent à atteindre leurs objectifs en matière de gestion documentaire et à migrer en douceur vers un espace de travail électronique.

Destination n° 4, Étape n° 2 : sélectionner les technologies de l'information de manière stratégique.

Une transition vers un environnement de travail électronique implique la sélection stratégique des technologies de l'information. La plupart des ordinateurs, des smartphones, des assistants numériques personnels, des systèmes informatiques dans le *cloud* ou des autres outils ou appareils, peuvent être utilisés pour créer, gérer des documents et des preuves et y accéder. Ces outils doivent être maniés de manière stratégique afin d'assurer la sécurité et l'accessibilité dans la durée des preuves qu'ils contiennent.

Destination n° 4, Étape n° 3 : collaborer avec des fournisseurs de technologies de l'information.

Une collaboration étroite avec des fournisseurs de technologies de l'information – par exemple, les collaborateurs de l'organisme qui gèrent le parc informatique ou les fournisseurs externes de solutions technologiques – contribue à garantir que les documents d'activité et les preuves restent des sources authentiques et fiables. Aucun collaborateur n'est en mesure d'appréhender à lui seul les implications des

nouvelles technologies en matière de gestion documentaire. Le travail d'équipe et une collaboration, en cas de besoin, avec des spécialistes aident les organismes à prévoir des démarches stratégiques.

DESTINATION N° 5 : GERER DES DOCUMENTS D'ACTIVITE DE MANIERE EFFICACE ET RESPONSABLE

Les documents d'activité sont gérés de manière homogène et stratégique.

Imaginons que les habitants de la ville décrite plus haut reçoivent chacun une voiture, mais qu'aucun d'entre ne sache conduire et qu'il n'existe qu'aucune règle pour indiquer de quel côté de la route se fait la conduite. Ce serait le chaos. Un programme de gestion documentaire sera inefficace si les personnes concernées ne disposent pas des outils nécessaires pour effectuer leur travail. Les consignes qui leur sont données doivent comprendre des indications relatives à l'obligation de documenter, aux inventaires, aux plans de classement, aux structures des métadonnées, et à la définition claire des responsabilités en matière de gestion documentaire. Une fois que ces consignes ont été établies, l'organisme devra soutenir durablement son personnel, notamment en lui proposant des formations reconnues, et en lui apportant une aide officieuse mais constante.

Destination n° 5, Étape n° 1 : créer des documents d'activité lorsque cela s'avère nécessaire.

Les exigences liées à l'obligation de documenter, qui figurent généralement parmi les dispositions de la législation en vigueur, précisent les documents dont la création relève d'une obligation. Ainsi, un organisme pourrait devoir se conformer à cette obligation de documenter en attestant qu'il produira *systématiquement* un procès-verbal pour ses assemblées annuelles, documentera les dépenses engagées ou enregistrera toute modification d'un titre de propriété. Les politiques relatives à l'obligation de documenter mettent non seulement en exergue la nécessité de conserver certains documents d'activité mais également celle d'en créer. Elles aident à garantir la responsabilité, l'efficacité et la transparence des entités concernées. Un document d'activité qui existe est un document exploitable.

Destination n° 5, Étape n° 2 : identifier les documents d'activité et la manière de les organiser.

La création, de même que la saisie ou le classement de documents d'activité doit s'effectuer de manière systématique et adaptée. Les inventaires de documents et les plans de classement documentaire servent à identifier l'ensemble des pièces administratives d'un organisme et à les regrouper en catégories distinctes. De cette manière, les procès-verbaux des assemblées annuelles et ceux de la commission des finances seront regroupés séparément ; la politique relative aux ressources humaines sera classée indépendamment des infolettres mensuelles destinées au personnel, et ainsi de suite. Lorsque les documents d'activité sont dûment identifiés et classés, leur gestion par les collaborateurs devient beaucoup plus efficace.

Destination n° 5, Étape n° 3 : prévoir des descriptions homogènes.

La saisie de métadonnées – avec des informations descriptives telles que les noms, titres, dates, etc. – permet une identification claire des documents. Ces métadonnées doivent transmettre des informations descriptives de manière homogène et indiquer, par exemple, que 11/01/2020 correspond au

11 janvier 2020 et non au 1^{er} novembre 2020. Des métadonnées sont également susceptibles d’être ajoutées à un document d’activité afin d’indiquer s’il s’agit d’une version officielle ou seulement pour référence. La saisie de métadonnées et d’informations descriptives relatives aux documents d’activité contribue à leur bonne conservation et à leur accessibilité.

Destination n° 5, Étape n° 4 : attribuer des responsabilités en matière de gestion documentaire.

Les collaborateurs travaillent plus efficacement s’ils connaissent leurs responsabilités en matière de gestion documentaire. Sont-ils chargés d’une fonction spécifique par l’Instance de première responsabilité, impliquant pour eux de gérer les documents d’activité relatives à cette fonction ? Qui est le Dépositaire du document de référence ? Est-ce la personne en interne chargée de gérer les dossiers d’un projet ou d’une initiative ? Grâce à la définition des responsabilités, les collaborateurs seront en mesure de déterminer si les documents en leur possession doivent être conservés ou s’ils peuvent être détruits, tout en préservant les systèmes de gestion documentaire de doublons indésirables.

Destination n° 5, Étape n° 5 : accompagner le personnel dans la gestion des documents d’activité et des preuves.

Expliquer à ses collaborateurs ce qu’ils devraient faire ne suffira pas pour assurer leur réussite. Nul ne peut comprendre la gestion documentaire – ou toute autre pratique professionnelle – sans formation, sans orientations et sans soutien. Les sessions de formation organisées de manière structurée, les orientations fournies et un soutien quotidien permettent aux collaborateurs de mener à bien les tâches qui leur sont confiées.

DESTINATION N° 6 : OFFRIR UN ACCES SATISFAISANT AUX DOCUMENTS D’ACTIVITE

Dans la mesure du possible, les documents d’activité sont accessibles, tout en respectant les critères de la vie privée et de la sécurité.

Emprunter une route dégagée fait toujours plaisir, mais certains tronçons seront forcément fermés à la circulation, que provisoirement faut-il espérer. Certains documents d’activité sont eux aussi inaccessibles. Les organismes montrent leur engagement en matière de transparence en adoptant une approche proactive vis-à-vis de l’accessibilité, en rendant publics autant de documents que possible et ce par défaut, au lieu d’attendre qu’on leur demande les documents en question. Toutefois, certaines restrictions sont nécessaires. En effet, il peut être utile de restreindre l’accès à des documents contenant des informations personnelles ou confidentielles.

Destination n° 6, Étape n° 1 : mettre les documents d’activité à la disposition du public de manière proactive.

Dans la mesure du possible, les organismes tournés vers l’avenir mettent leurs documents ou leurs informations à la disposition du public de manière proactive. Ce concept de divulgation proactive est une démarche selon laquelle les organismes mettent leurs documents dans le domaine public avant même qu’on ne le leur demande. Il va de soi que la vie privée et la sécurité doivent systématiquement être

respectées, ce qui signifie que toutes les politiques de divulgation proactive doivent tenir compte des obligations imposées en matière d'accessibilité et de respect de la vie privée.

Destination n° 6, Étape n° 2 : protéger les informations personnelles et d'ordre privé.

L'accessibilité aux documents et aux preuves fait partie des piliers soutenant un service public transparent et responsable. Toutefois, les informations personnelles et celles d'ordre privé doivent quand même être protégées. Un organisme peut par exemple avoir besoin de conserver les dossiers médicaux de son personnel ou de ses clients. Par conséquent, ces éléments de preuve doivent être protégés de toute divulgation involontaire. La mise en place de mesures pour garantir la confidentialité contribue à la protection de ces informations.

Destination n° 6, Étape n° 3 : protéger les informations sensibles ou confidentielles.

La protection d'informations sensibles ou confidentielles, comme des documents militaires, des négociations menées entre des gouvernements ou des accords commerciaux, préserve les intérêts des organismes et ceux des individus impliqués. Un État devra pouvoir protéger des documents relatifs à l'emplacement de ses systèmes de défense de manière à en interdire l'accès à des ennemis potentiels. La mise en place de contrôles de sécurité contribue à la protection de ce type d'informations.

DESTINATION N° 7 : CONSERVER DES DOCUMENTS DE MANIÈRE APPROPRIÉE ET EN ASSURER LE TRAITEMENT FINAL COMME IL SE DOIT

Les documents sont conservés de manière appropriée et leur élimination est régulièrement assurée.

Aucun véhicule n'est éternel, mais plus on en prend soin, plus on pourra prolonger sa vie utile. Un programme de gestion documentaire consiste notamment à conserver des documents de manière adaptée de sorte que l'organisme puisse accéder aux éléments de preuve et s'en servir en cas de besoin. La bonne protection des documents implique également de prévoir des plans pour faire face aux situations d'urgence. De quelle manière l'organisme pourra-t-il accéder aux documents dont il a besoin pour aider ses collaborateurs à reprendre le travail après un séisme ou une inondation ? Cela étant, tous les documents ne sont pas à conserver indéfiniment. Certains peuvent être détruits lorsqu'ils arrivent à la fin de leur cycle de vie. D'autres possèdent une valeur durable et devront être conservés définitivement pour demeurer exploitables dans une dizaine ou une centaine d'années.

Destination n° 7, Étape n° 1 conserver les documents et les preuves de manière appropriée.

De leur création à la fin de leur cycle de vie, les documents et preuves doivent être conservés dans des conditions assurant leur sécurité et leur accessibilité. La durée de vie d'un projet de rapport pourra être de seulement quelques mois, tandis que celle d'un contrat pourra s'étendre sur plusieurs décennies. Le cycle de vie d'un titre de propriété n'a quant à lui pas de date d'expiration. Les documents doivent être conservés de manière adaptée, aussi longtemps que nécessaire et indépendamment de leur forme. Un document d'activité reste un document d'activité, quelle que soit sa nature.

Destination n° 7, Étape n° 2 : anticiper les situations d'urgence.

Un plan d'urgence aide les organismes à se préparer, à atténuer l'impact et à se remettre d'une situation de crise. Un tel plan sert à identifier les documents essentiels, à garantir l'accessibilité des exemplaires originaux ou de copies de ces documents et à confirmer les procédures qui doivent être suivies pour protéger documents et preuves en cas de situation d'urgence. Sans plan d'urgence efficace, les organismes sont vulnérables aux catastrophes.

Destination n° 7, Étape n° 3 : garder les documents et leur appliquer un traitement final.

Une fois qu'ils ont atteint la fin de leur durée de vie « active », certains documents seront néanmoins conservés pour des raisons juridiques, politiques, administratives ou archivistiques. Les contrats portant sur des fournitures de bureau pourront devenir obsolètes une fois le matériel livré. Toutefois, les titres de propriété sont susceptibles d'avoir une valeur permanente. L'élaboration d'un calendrier et d'un référentiel de conservation formalise le processus de gestion des documents tout au long de leur cycle de vie.

Destination n° 7, Étape n° 4 : détruire les documents et les preuves en toute sécurité.

Si des documents ne sont plus utiles, il convient de les détruire. Un organisme se met dans une situation hasardeuse s'il ne gère pas convenablement les éléments de preuve obsolètes, en particulier les documents contenant des informations personnelles ou sensibles. La destruction de documents doit s'effectuer de manière sûre, complète et irréversible.

Destination n° 7, Étape n° 5 : conserver les documents et les preuves dans la durée et mettre à disposition ceux ayant une valeur archivistique.

Certains documents doivent être conservés indéfiniment. Ils fournissent la preuve d'actions, de décisions ou la vue d'un ensemble d'événements qui ont eu lieu par le passé. Les archives sont au service de la responsabilité et de la transparence, mettent en lumière l'histoire et conservent les souvenirs individuels et communs. Les organismes devraient conserver eux-mêmes leurs archives ou les transférer à une institution archivistique afin que leurs documents de preuve puissent être stockés en toute sécurité et demeurer à la disposition du public.

QU'EST-CE QU'UNE « BONNE » GESTION DOCUMENTAIRE ?

En suivant les destinations et les étapes présentées dans cette *Feuille de route*, votre organisme réussira à atteindre les objectifs d'une bonne gestion documentaire, à savoir l'efficacité, l'efficience, la responsabilité et la transparence.

- Un programme de gestion documentaire **efficace** repose sur une politique cohérente de traitement des documents.
- Grâce à un programme de gestion documentaire **efficient**, les moyens financiers, temporels, spatiaux et humains seront utilisés à bon escient.

- Un programme de gestion documentaire **responsable** garantit l'authenticité des preuves, leur fiabilité et leur exploitabilité, l'objectif étant de faire valoir des responsabilités et protéger des droits.
- Un programme de gestion documentaire **transparent** permet aux organismes de fonctionner de manière ouverte et d'informer le public sur leurs actions, transactions et décisions.

Un bon programme de gestion documentaire reconnaît la **valeur** de la gestion archivistique et documentaire, propose une gestion **stratégique** des documents, prévoit des **ressources** suffisantes pour la gestion documentaire, reconnaît le **lien** entre documentation et technologies de l'information, **propose une gestion documentaire** efficace et responsable, fournit un **accès** adapté aux documents, assure une **conservation** adéquate et un **traitement final** dans les règles de l'art.

Comment votre organisme peut-il élaborer un bon programme de gestion documentaire ? Notre *Feuille de route* est là pour vous aider dans cette démarche. Alors c'est parti !

