



Rapport de vérification d'optimisation des ressources – Gestion documentaire

Ville de Saint-Eustache

Rapport déposé le 1^{er} novembre 2025 pour la séance ordinaire du conseil municipal du 17 novembre 2025

Table des matières

1. Sommaire de gestion	1
2. Vue d'ensemble	2
3. Mandat	3
4. Résultats	4
5. Conclusion	9
Annexe 1 : Critères d'audit	10
Annexe 2 : Liste des services rencontrés	11
Annexe 3 : Définitions	12

1. Sommaire de gestion

Contexte : Compte tenu des attentes en matière de transparence et d'efficacité de plus en plus élevées, la *Gestion électronique des documents* (GED) est devenue un enjeu crucial pour les administrations publiques. Dans ce contexte, MNP a donc retenu le processus de GED comme devant faire l'objet d'une vérification d'optimisation des ressources.

Objectif : L'objectif du mandat vise à évaluer dans quelle mesure le *Plan de classification* documentaire (c.-à-d. l'application de la GED) permet à la direction de la Ville de s'assurer que le tout est réalisé avec un souci constant d'efficience et d'efficacité.

Portée : La portée du mandat couvre le déploiement et l'application du *Plan de classification* documentaire pour la GED.

Période couverte : Les travaux visés par ce mandat se sont déroulés entre février et mars 2025.

Exclusions : Les aspects de la gestion documentaire suivants ont été exclus de l'étendue du mandat :

- La classification des documents en format physique (papier).
- La gestion documentaire du service de police de la Ville.

Conclusion : Un encadrement portant sur la GED a été défini par la Ville. Toutefois, il est possible de constater que cet encadrement pourrait être amélioré au sein de cette dernière.

2. Vue d'ensemble

Ville de Saint-Eustache (« Ville ») : Dans un environnement où les attentes en matière de transparence et d'efficacité sont de plus en plus élevées, la *Gestion électronique des documents* (GED) est devenue un enjeu crucial pour les administrations publiques. À cet effet, la Ville a adopté des pratiques rigoureuses en matière de gestion documentaire.

La mise en place de la GED doit permettre non seulement d'accroître la transparence et la responsabilité envers les citoyens, mais aussi de générer une utilisation efficiente des ressources et une accessibilité accrue à l'information. Dans ce contexte, il a été jugé pertinent que la Ville de Saint-Eustache procède à une vérification d'optimisation des ressources du processus de GED.

Contexte réglementaire : Conformément à l'article 16 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, c. A-2.1), la Ville doit établir et tenir à jour un *Plan de classification* indiquant l'ordre selon lequel les documents sont classés. Ce plan a été dûment adopté par la Ville. De plus, en vertu de la Loi sur les archives (RLRQ, c. A-21.1), la Ville doit adopter une politique de gestion de ses documents (article 6), ainsi qu'établir et tenir à jour un *Calendrier de conservation* (article 7). Ces documents ont également été adoptés par la Ville. Au sein de la Ville, la politique de gestion des documents en vigueur est la Politique de gestion intégrée des documents et archives (la « Politique »).

Répertoires de stockage numérique utilisés pour la GED : La Ville utilise différents espaces de stockage numérique pour soutenir la gestion, le classement, le partage et l'archivage des documents électroniques. Ces espaces incluent notamment :

- Logiciel SyGED : Outil de gestion documentaire permettant le dépôt, la consultation, la conservation et l'archivage des documents numériques. Le *Plan de classification* documentaire de la Ville est fidèlement reflété dans SyGED. Pour chaque *Cote de classification*, des *Règles de conservation* sont définies. Ces *Règles de conservation* permettent la destruction des documents, une fois les délais de conservation écoulés. SyGED est principalement utilisé pour conserver des *Documents semi-actifs* et *inactifs*. Certains services l'utilisent également pour y conserver des *Documents actifs*.

Par ailleurs, il existe des ponts entre SyGED et d'autres systèmes d'information de la Ville, comme Gestionnaire Municipal (Urbanisme) ou SFM (Finance), permettant le transfert automatisé des documents vers SyGED. Depuis 2022, une interface simplifiée a été ajoutée afin de faciliter le transfert en bloc de documents et d'améliorer l'expérience de recherche.

- Répertoire G:\ : Répertoire principal de stockage sur le réseau interne de la Ville, utilisé principalement pour la gestion quotidienne et conservation des *Documents actifs*. Chaque service de la Ville dispose d'un espace distinct sur le G:\. Certains services y conservent également des *Documents semi-actifs* et *inactifs* à des fins de référence ou de consultation, en complément de SyGED.

Processus actuel de gestion des documents à la Ville : Le répertoire G:\ est utilisé par tous les services de la Ville dans le cadre de leurs opérations courantes et de la gestion quotidienne de la Ville. Ainsi, les documents avec lesquels le personnel de la Ville travaille régulièrement (*Documents actifs*) sont principalement conservés sur le G:\ et les *Documents pertinents semi-actifs* et *inactifs* devraient être principalement conservés dans SyGED.

3. Mandat

3.1 Objectif

L'objectif du mandat vise à évaluer dans quelle mesure le *Plan de classification* documentaire (c.-à-d. l'application de la GED) est reflété dans le G:\, le tout dans un souci d'optimisation des ressources. Les critères d'audit sont présentés à l'annexe 1.

3.2 Portée/Étendue

La portée du mandat couvre le déploiement et l'application du *Plan de classification* documentaire pour la GED.

Exclusions

Les aspects de la gestion documentaire suivants ont été exclus de l'étendue du mandat :

- La classification des documents en format physique (papier).
- La gestion documentaire du service de police de la Ville.

3.3 Exécution

Les travaux effectués dans le cadre de ce mandat ont été les suivants :

- Rencontrer les différents intervenants ;
- Réviser la documentation ;
- Exécuter des tests, au besoin ;
- Proposer des pistes d'amélioration, le cas échéant.

Ces travaux ont été réalisés auprès des services de la Ville présentés en annexe 2, avec l'étroite collaboration du service des Archives.

MNP remercie toutes les personnes qui ont participé aux travaux pour leur coopération tout au long de ce mandat.

3.4 Principaux risques

Cette section présente les principaux risques génériques liés à la gestion documentaire en général. Ils ne constituent pas des constats observés au cours de nos travaux.

- Risque lié à la confidentialité de l'information.
- Risque lié à l'intégrité de l'information.
- Risque lié à la traçabilité de l'information.

4. Résultats

4.1 Encadrement de la GED

Les documents d'encadrement de la GED au sein de la Ville comprennent la « Politique de gestion intégrée des documents et archives », le « *Plan de classification* » et les « *Règles de conservation* ».

CONSTATS

4.1.1 Les documents encadrant la GED au sein de la Ville sont incomplets ou n'ont pas été développés.

Plus précisément, les travaux relèvent que :

- La Politique de gestion intégrée des documents et archives est incomplète :
 - La section « Rôles et responsabilités » omet de présenter les attentes envers certains services clés dans la gestion documentaire, comme la Direction générale et le service des Technologies de l'information, ainsi qu'envers des fonctions clés comme les gestionnaires de service. De plus, aucun intervenant n'est formellement désigné comme étant responsable de la formation du personnel de la Ville à la gestion documentaire.
 - Les mesures en matière de destruction des documents ne sont pas définies (quand et comment les documents doivent être détruits).
 - Il n'y a pas de section sur le cadre juridique de référence ni de section qui requiert la révision périodique de la Politique.
 - Plusieurs termes importants ne sont pas définis (par exemple : *Document actif, semi-actif, inactif*; document confidentiel, *Document pertinent*, etc.).
- La Ville n'a pas défini ses attentes en termes de sécurité de l'information. Bien que la Politique mentionne la mise en place de mesures de sécurité pour les documents physiques, elle ne précise pas les exigences applicables à la sécurité dans les environnements numériques, notamment sur la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité de l'information. Aucun autre document d'encadrement en ce qui a trait à la sécurité dans les environnements numériques n'a pu être obtenu.
- La Ville ne dispose pas de convention de nommage des documents, ce qui peut nuire à l'uniformité et à la recherche de l'information.
- La Ville ne dispose pas d'une convention de gestion des versions, ce qui peut générer des risques de confusion quant à l'identification de la version finale d'un document.
- Le personnel de la Ville utilise de façon croissante les outils de collaboration comme Teams, SharePoint et OneDrive comme répertoires de travail partagés; toutefois, aucun encadrement n'est en place à cet effet, ce qui peut nuire à la cohérence de la gestion documentaire au sein de la Ville. Au cours des entretiens, le personnel de plusieurs des services rencontrés a indiqué que les documents finaux produits dans ces outils ne sont pas toujours transférés vers le répertoire G:\ ou SyGED.

- Bien que l'accès au répertoire G:\ des services soit généralement restreint aux employés du service concerné, la Ville n'a pas formalisé de règles précisant les niveaux d'accès dans le répertoire G:\ selon la confidentialité des documents. Ainsi, pour sept services, il a été constaté que certains dossiers contenant des documents sensibles ou confidentiels sont accessibles à l'ensemble des employés du service, sans distinction selon leur rôle ou leurs responsabilités.

Un encadrement incomplet de la GED peut limiter la capacité de la Ville à assurer une gouvernance documentaire cohérente, complète et sécurisée.

Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre à jour la Politique de gestion intégrée des documents et archives, plus précisément : <ul style="list-style-type: none"> ○ Développer et/ou préciser les rôles et responsabilités des divers services/intervenants en matière de gestion documentaire; ○ Ajouter des sections sur le cadre juridique, les définitions et les mesures attendues en matière de destruction des documents; ○ Inclure les attentes en matière de sécurité de l'information; ○ Prévoir un mécanisme de révision périodique de la Politique. ➤ Élaborer une convention de nommage des documents de tous types (courriels, images, etc.) et une convention de gestion des versions. ➤ Établir des règles de sécurité encadrant les accès selon la nature et la sensibilité des documents. ➤ Élaborer une directive encadrant la gestion documentaire dans les outils de collaboration (Teams, SharePoint, OneDrive).

4.1.2 Outre la Politique de gestion intégrée des documents et archives, l'encadrement de la GED n'est pas facilement accessible.

La Politique de gestion intégrée des documents et archives est disponible sur le site Internet de la Ville. Toutefois, le *Plan de classification* documentaire et les *Règles de conservation* sont difficilement accessibles aux utilisateurs.

- *Plan de classification* :
 - le *Plan de classification* est conservé dans le répertoire public de la Ville, mais son emplacement est méconnu de plusieurs services.
- *Règles de conservation* :
 - Les *Règles de conservation* ne sont accessibles que dans SyGED par les employés y ayant accès. Pour les trouver, il faut consulter les paramètres de chaque *Cote de classification*. Il n'existe pas de document regroupant l'ensemble des *Règles de conservation* et accessible à l'ensemble des employés de la Ville.

L'accessibilité limitée au *Plan de classification* et aux *Règles de conservation* peut entraîner une application partielle, inconstante ou non uniforme de la GED au sein de la Ville. Certains services ont indiqué rencontrer des difficultés à identifier et à comprendre les *Règles de conservation*, ce qui peut, notamment, amener à l'absence d'archivage de certains documents dans SyGED.

Recommandation

- S'assurer que le personnel de la Ville puisse avoir rapidement et facilement accès au *Plan de classification* et aux *Règles de conservation*.

4.2 Déploiement de la GED

CONSTATS

4.2.1 Aucun plan de déploiement n'a été développé pour la GED.

Du moment du déploiement de la GED jusqu'à ce jour (avril 2025), la Ville n'a établi aucun plan encadrant son déploiement. Un plan de déploiement permet de formaliser l'approche de déploiement et de la soutenir avec un plan de gestion du changement, un calendrier de déploiement, un plan de formation des utilisateurs, du support aux utilisateurs et des indicateurs clés de performance (ICP) pour mesurer les progrès en termes d'application de la GED par le personnel de la Ville.

Recommandations

- Considérant les objectifs de la Politique de gestion intégrée des documents et archives, le fait que la GED a été déployée ainsi que les constats du présent mandat, il est recommandé :
 - D'élaborer un plan de formation pour les utilisateurs (voir constat 5.2.2);
 - D'envisager de mettre à jour la liste des super-utilisateurs au sein de chacun des services et de s'assurer de leur formation, afin de soutenir le déploiement de la GED;
 - D'évaluer la pertinence de définir des indicateurs clés de performance (ICP) afin de suivre les progrès du déploiement et l'atteinte des objectifs de la Politique.

4.2.2 La Ville ne dispose d'aucun programme formel de formation sur la gestion documentaire

La Ville propose, sur demande, une formation sur l'utilisation de SyGED. Cette formation est offerte par le service des Archives. À cet effet, 14 des 17 services rencontrés ont exprimé le besoin d'une formation ou d'un rafraîchissement sur l'utilisation de SyGED, notamment sur l'interface simplifiée, dont l'existence était méconnue par certains utilisateurs. Faute de formation, SyGED est perçu comme peu convivial, ce qui peut freiner son utilisation et nuire au dépôt de documents.

Recommandations

- Formaliser un programme de formation sur la gestion documentaire portant, minimalement, sur :
 - les notions clés de la gestion documentaire;
 - l'utilisation de SyGED, en particulier pour les utilisateurs qui doivent y déposer ou y rechercher des documents.
- Évaluer la possibilité de mettre à disposition du personnel de la Ville :

- un guide de la gestion documentaire¹, par exemple, décliné selon le profil utilisateur (employé ou gestionnaire);
 - des aide-mémoire sur des sujets ciblés (classement, nommage, ménage du répertoire G:\, utilisation de SyGED, etc.).
- Envisager de créer une section dédiée sur l'intranet de la Ville, par exemple, regroupant les éléments utiles à la gestion documentaire².

4.3 Application de la GED

CONSTATS

4.3.1 Le personnel de la Ville n'applique pas systématiquement la Politique de gestion intégrée des documents et archives.

La Politique stipule que : « Cette politique s'applique à tous les employés de la Ville et couvre l'ensemble des documents administratifs et historiques. Chaque employé doit voir à la gestion des documents qu'il crée ou reçoit quotidiennement dans le cadre de ses fonctions, peu importe la nature ou le support de ces documents. Cette gestion doit s'effectuer en conformité avec le *Plan de classification* et le *Calendrier de conservation* ». Elle précise également que chaque employé doit « Respecter la présente politique, le plan de classification, le calendrier de conservation, ainsi que toutes autres politiques, normes, procédures et méthodes de travail établies par la Division des archives ».

Conformément à la Politique, la Ville s'attend à ce que les services utilisent le *Plan de classification* documentaire et appliquent le *Calendrier de conservation* systématiquement. Toutefois, selon les discussions avec le personnel des différents services, incluant le Greffe et les Archives, cette attente (l'utilisation du *Plan de classification* et du calendrier de conservation) s'appliquerait à SyGED uniquement.

Ainsi, 12 des 17 services classent effectivement des documents dans SyGED. Toutefois, seuls cinq services mentionnent utiliser le plan pour le classement de leurs documents dans le répertoire G:\.

➤ Sur les cinq services utilisant le *Plan de classification* pour toute sa GED (c.-à-d. classement dans le G:\ et dans SyGED) :

- Deux services ont créé dans leur G:\ un dossier qui reflète la structure complète du *Plan de classification*. Selon ces services, ce dossier est utilisé pour classer les documents finaux. Toutefois, certains documents finaux doivent encore être transférés vers ce dossier;
- Trois services utilisent les cotes numériques du *Plan de classification* dans l'intitulé de certains dossiers dans leurs G:\, reflétant une utilisation partielle du *Plan de classification*.

¹ À cet effet, la Ville peut s'inspirer du Guide de l'employé de l'INRS - <https://www.sagd.inrs.ca/wp-content/uploads/2025/01/MAN-2025-Gestion-documentaire-Guide-employes.pdf>

² À cet effet, la Ville peut s'inspirer de la section du service des Archives du site Internet de l'Université de Montréal (<https://archives.umontreal.ca/gestion-de-linformation/boite-a-outils/#application-regles-gestion-documents>) ou du site Internet de l'INRS (<https://www.sagd.inrs.ca/trucs-et-astuces/>).

- Le service des Ressources humaines n'utilise pas le *Plan de classification* dans son répertoire G:\, mais mentionne transférer quotidiennement les documents finaux dans SyGED;
- Les autres services n'utilisent pas le *Plan de classification* dans leurs répertoires G:\; cependant, selon ces services, leur classement respectif demeure cohérent et compréhensible. Toutefois, pour deux services, l'organisation du répertoire est moins structurée, rendant la recherche de documents difficile, selon le personnel rencontré.

Recommandation

- Si les attentes de la Ville en ce qui a trait à l'application du *Plan de classification* et du *Calendrier de conservation* ne doivent s'appliquer qu'au classement dans SyGED, il conviendra de revoir la Politique de gestion intégrée des documents et archives à cet effet. Il faudra y préciser, en outre, les attentes de la Ville en matière d'application du *Plan de classification* et du *Calendrier de conservation* hors SyGED, par exemple dans le répertoire partagé G:\, en incluant les principes à respecter pour la structure de classement.

4.4 Autres observations

CONSTATS

4.4.1 Difficultés liées à l'identification du détenteur principal d'un document.

Il arrive que plusieurs services travaillent conjointement sur un même document. Dans ce cas, il est essentiel de déterminer quel service est le porteur du dossier, car il devrait être de sa responsabilité de s'assurer de conserver les versions finales des documents et de les classer dans SyGED le moment venu.

À cet effet, huit services ont exprimé :

- avoir des difficultés à identifier et/ou à formellement confirmer le porteur du dossier pour un document élaboré conjointement par plusieurs services.
- ne pas savoir qui est responsable du classement et de l'archivage des documents présentés au Conseil municipal. La plupart mentionnaient que le Greffe en était responsable. Or, le Greffe archive dans SyGED les documents sous une *Cote de classification* de séance du Conseil municipal. Il revient donc à chacun des services de classer dans SyGED, sous la *Cote de classification* appropriée au(x) document(s), le(s) document(s) présenté(s) au Conseil.

Ces situations entraînent, selon le cas, l'absence d'archivage ou la création de doublons, chaque service conservant sa propre copie dans son répertoire G:\ ou SyGED.

Recommandation

- Encadrer l'identification du porteur du dossier et les responsabilités associées en matière de classement et d'archivage. Au besoin, définir un aide-mémoire pour aider les services à identifier le porteur du dossier.

4.4.2 Certains services ont recours à des répertoires de stockage inadaptés pour la conservation de documents.

Plus précisément :

- Trois services conservent des documents dans d'autres répertoires du réseau interne, en complément du répertoire G:\. Ces autres répertoires avaient initialement été créés pour des besoins temporaires. Selon les informations obtenues, ils contiennent principalement des documents anciens, qui devraient être supprimés ou versés dans SyGED. Ces répertoires sont sauvegardés moins fréquemment que le répertoire G:\, ce qui peut augmenter le risque de perte de documents.
- Deux services conservent des courriels à valeur administrative ou légale uniquement dans Outlook, ce qui peut notamment nuire à leur conservation à long terme et à leur accessibilité.
- Un utilisateur aurait recours à un disque dur externe pour le stockage de documents. Cette pratique présente des risques importants pour la Ville en matière de sécurité de l'information, de perte de données et de traçabilité.

Recommandations

- Cartographier l'ensemble des répertoires utilisés sur le réseau interne, évaluer la pertinence de maintenir ces répertoires, encadrer leur utilisation et gérer les documents qui s'y trouvent (c.-à-d. procéder à leur destruction ou verser les *Documents pertinents* dans SyGED).
- Encadrer la GED pour les courriels.
- Identifier l'ensemble des répertoires de stockage numérique (incluant disques durs externes, clés USB, bureaux d'ordinateur, etc.), encadrer leur utilisation en précisant, notamment selon les types de documents, les pratiques documentaires attendues ou à proscrire³.

5. Conclusion

Un encadrement portant sur la GED a été défini par la Ville. Toutefois, il est possible de constater que cet encadrement pourrait être amélioré au sein de cette dernière.

³ À cet effet, la Ville peut s'inspirer de l'aide-mémoire sur les répertoires d'enregistrement de l'École de technologie supérieure (ETS) de Montréal <https://www.etsmtl.ca/uploads/Directives-Enregistrements-Aide-memoire.pdf?v=1706118511>

Annexe 1 : Critères d'audit

Les critères se concentrent sur les résultats que l'on souhaite obtenir du processus, du programme, de l'opération, du système ou du contrôle. Les observations découlent de l'évaluation selon laquelle les critères sont respectés ou non.

Pour ce mandat, les critères suivants ont été évalués.

1. Un encadrement portant sur la GED a été défini (des politiques/directives/procédures encadrant la GED et un *Plan de classification* documentaire).
 - 1.1 Cet encadrement comprend, entre autres :
 - Les objectifs/principes généraux;
 - Les rôles et responsabilités des intervenants;
 - La structure de classification (c.-à-d. arborescences, convention de nommage, gestion des versions, etc.);
 - Un calendrier de conservation;
 - Les attentes en termes de sécurité de l'information.
 - 1.2 Cet encadrement est facilement accessible aux utilisateurs.
2. Un plan de déploiement a été défini et comprend notamment :
 - Un plan de gestion du changement;
 - Un calendrier de déploiement;
 - Un plan de formation des utilisateurs;
 - Du support aux utilisateurs;
 - Des indicateurs clés de performance (ICP) pour mesurer les progrès.
3. Le *Plan de classification* documentaire pour la GED est appliqué comme prescrit.

Annexe 2 : Liste des services rencontrés

Le tableau suivant contient la liste des dix-sept services de la Ville rencontrés pour l'exécution de nos travaux.

Services
1. Travaux publics
2. Environnement
3. Bibliothèque municipale
4. Arts et culture
5. Sports et plein air
6. Technologies de l'information
7. Approvisionnements
8. Communications
9. Sécurité incendie
10. Développement de la communauté
11. Urbanisme
12. Eaux
13. Direction générale
14. Finances
15. Génie
16. Greffe et affaires juridiques
17. Ressources humaines

Annexe 3 : Définitions

Afin d'assurer une compréhension commune de la terminologie utilisée dans ce document, certaines notions sont définies :

- Calendrier de conservation : Outil de gestion qui sert à déterminer les périodes d'utilisation et les supports de conservation des *Documents actifs* et *semi-actifs*, et qui indique quels *Documents inactifs* sont conservés de manière permanente et lesquels sont éliminés⁴. Il permet de regrouper les règles de conservation en un seul document.
- Cote de classification : Combinaison de lettres et de chiffres choisis à partir du *Plan de classification* pour en faciliter le repérage⁵.
- Document actif : Un document qui est couramment utilisé à des fins administratives ou légales⁶.
- Document inactif : Un document qui n'est plus utilisé à des fins administratives ou légales⁷.
- Document pertinent : Types de documents que la Ville juge pertinent de conserver⁸.
- Document semi-actif : Un document qui est occasionnellement utilisé à des fins administratives ou légales⁹.
- Gestion électronique des documents (GED) : Gestion, par des moyens informatiques, du cycle de vie complet d'un document électronique (textuel, graphique, sonore, etc.), allant de sa création à sa destruction, en passant par sa modification, sa publication, sa diffusion, etc., de manière à optimiser l'accès à ce document, à l'information qu'il contient et à l'information qui le concerne¹⁰.
- Plan de classification : Outil de classement fournissant une structure hiérarchique et logique constituée de catégories représentant les activités de la Ville et des séries documentaires existantes¹¹. Chaque rubrique du *Plan de classification* est associée à une Cote de classification permettant la classification, le classement et le repérage des documents.
- Règles de conservation : Convention fixée à partir de l'évaluation administrative, légale et patrimoniale d'une série de documents et qui en établit la durée de conservation et le mode de disposition. On y trouve notamment le titre de la série, le nom de l'unité administrative détentrice du dossier principal, la description, les types de documents et les supports de conservation¹².

⁴ Règles de conservation, BAnQ.

⁵ Règles de conservation, BAnQ.

⁶ Loi sur les archives (RLRQ, c. A-21.1), article 2.

⁷ Politique de gestion de l'information, BAnQ.

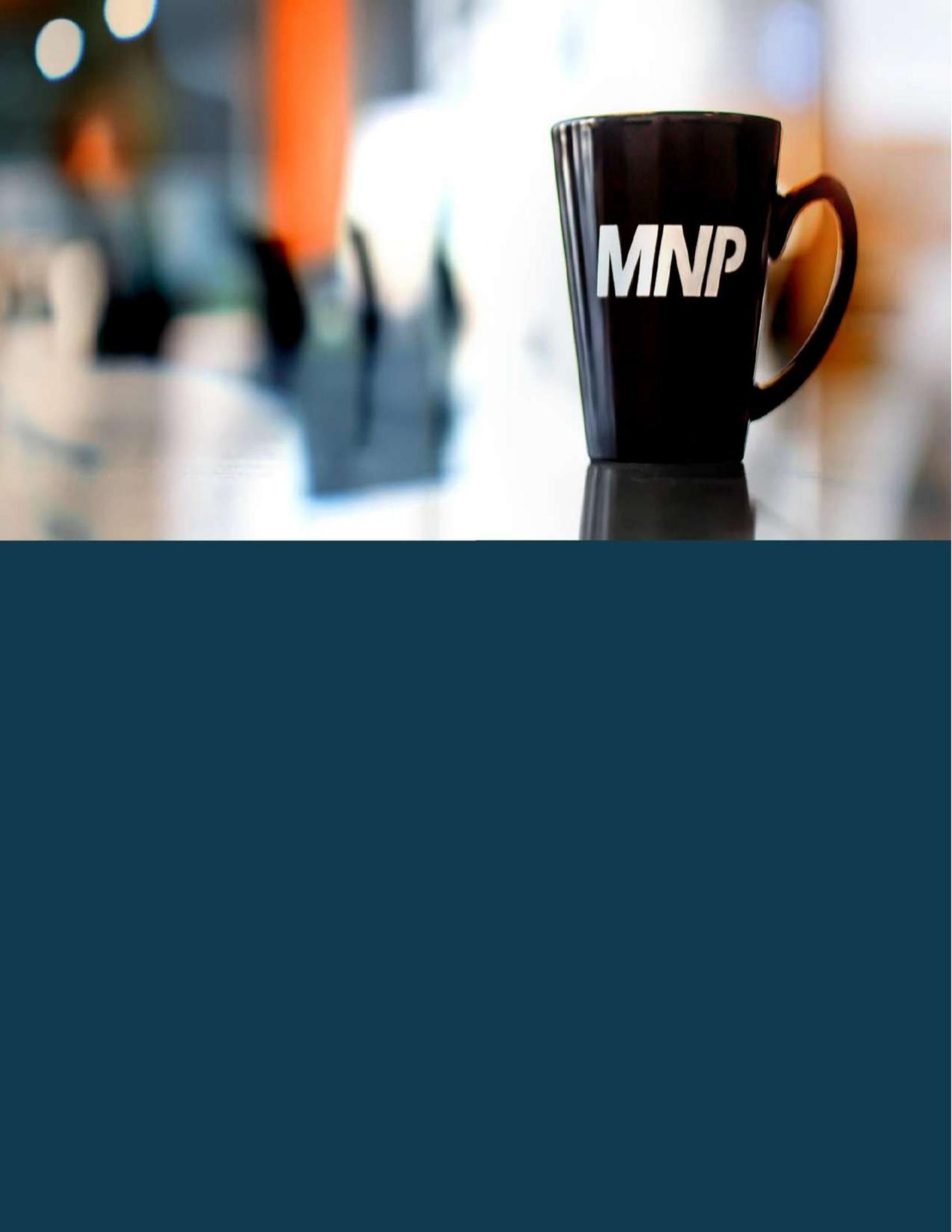
⁸ Définition proposée par MNP.

⁹ Politique de gestion de l'information, BAnQ.

¹⁰ Vitrine linguistique de l'Office québécois de la langue française, <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8387420/gestion-electronique-de-l-information-et-des-documents>.

¹¹ Politique de gestion intégrée des documents et archives, Ville de Saint-Eustache.

¹² Règles de conservation, BAnQ



MNP