

LA GESTION DOCUMENTAIRE AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE MUNICIPALE

Comprendre, protéger et transmettre l'information pour assurer la continuité de l'organisation

Le message essentiel

Une municipalité ne dépend pas seulement de ses personnes, de ses logiciels ou de ses bâtiments. Elle dépend aussi de sa capacité à retrouver ce qu'elle sait, à comprendre ce qu'elle a décidé, à savoir qui est responsable et à transmettre cette connaissance lorsque les personnes changent.

Document explicatif destiné aux membres du conseil municipal, aux directions générales et aux gestionnaires.

Approche EVA : portrait organisationnel, performance documentaire, continuité et infrastructure de connaissances.

Résumé pour les élus et gestionnaires

La gestion documentaire est souvent perçue comme une activité administrative : classer des fichiers, conserver des procès-verbaux, archiver des contrats ou respecter des délais de conservation. En réalité, elle touche directement la qualité de la gouvernance.

Une décision du conseil n'a de valeur organisationnelle dans le temps que si elle peut être retrouvée, replacée dans son contexte, reliée aux documents qui l'ont soutenue et transmise aux personnes qui devront en assurer le suivi.

Lorsqu'une organisation ne sait pas clairement quelle version d'un règlement est en vigueur, où se trouve une entente, qui est responsable d'un processus ou comment une tâche essentielle est exécutée, le problème n'est plus seulement documentaire. Il devient un problème de continuité, de gouvernance et de capacité organisationnelle.

Pourquoi faire un portrait de l'organisation?

Le portrait permet de savoir ce qui existe, ce qui manque, ce qui est désuet, ce qui repose sur une seule personne, ce qui doit être protégé et ce qui doit être remis à niveau. Il donne au conseil et à la direction une vue d'ensemble avant qu'un départ, une urgence ou un changement de gouvernance ne révèle les faiblesses de l'organisation.

En une phrase

La continuité municipale

Assurer la continuité, c'est faire en sorte que la capacité de l'institution à comprendre, décider et agir survive aux personnes, aux technologies et au temps.

Ce que le conseil devrait retenir

- La gestion documentaire est une composante de la gouvernance, pas seulement du classement.
- Une municipalité peut posséder beaucoup de documents tout en ayant une faible mémoire institutionnelle.
- Les procédures non documentées créent une dépendance envers les personnes qui les connaissent.
- Les versions désuètes, les doublons et les responsabilités mal définies augmentent les risques de décisions fondées sur une mauvaise information.
- Un portrait organisationnel permet de prioriser les corrections plutôt que de tenter de tout réorganiser en même temps.
- Une intelligence artificielle comme EVA devient beaucoup plus fiable lorsque l'information de l'organisation est elle-même structurée et gouvernée.

1. La gestion documentaire est un enjeu de gouvernance

Gouverner une municipalité signifie prendre des décisions, attribuer des responsabilités, suivre des engagements, gérer des fonds publics, appliquer des règlements et rendre compte à la population.

Chacune de ces activités produit de l'information : procès-verbaux, résolutions, politiques, règlements, budgets, contrats, analyses, procédures, rapports, courriels officiels, plans et dossiers de projets.

Lorsque cette information est bien organisée, la municipalité peut répondre rapidement à trois questions essentielles :

- Qu'avons-nous décidé?
- Pourquoi l'avons-nous décidé?
- Que devons-nous faire maintenant?

Lorsque l'information est dispersée ou mal maintenue, ces questions deviennent difficiles à répondre. Les personnes doivent chercher dans plusieurs répertoires, demander à un collègue, consulter des copies anciennes ou reconstruire l'historique d'un dossier à partir de fragments.

La différence fondamentale

Un document conservé n'est pas automatiquement une connaissance utilisable. Pour devenir un véritable actif de gouvernance, il doit être identifiable, fiable, actuel, accessible aux bonnes personnes et relié au contexte dans lequel il a été produit.

2. Ce qui arrive quand l'organisation dépend trop des personnes

Dans une petite ou moyenne municipalité, quelques personnes peuvent détenir une part importante de la mémoire organisationnelle. Elles savent pourquoi un dossier a été traité d'une certaine façon, où se trouve un document, à qui téléphoner, quelle étape vient ensuite et quelles décisions ont déjà été prises.

Cette connaissance est précieuse. Mais lorsqu'elle n'est pas suffisamment documentée, l'organisation devient vulnérable.

Départ d'un employé clé

Une procédure importante peut devenir difficile à reproduire si elle n'existe que dans l'expérience de la personne.

Changement de direction

La nouvelle direction doit reconstruire les dossiers plutôt que poursuivre rapidement les décisions déjà engagées.

Renouvellement du conseil

Les nouveaux élus peuvent connaître la décision finale sans toujours avoir accès facilement au contexte qui l'a précédée.

Urgence ou crise

Le temps consacré à chercher l'information réduit la capacité de l'organisation à agir rapidement.

Litige ou demande d'accès

Une information mal classée ou incomplète augmente les efforts de recherche et le risque d'erreur.

Transformation numérique

L'IA et l'automatisation amplifient la qualité de l'information disponible, mais peuvent aussi amplifier le désordre documentaire.

La question révélatrice**Test de continuité**

Si la personne qui connaît le mieux ce dossier quittait demain, une autre personne pourrait-elle comprendre l'historique, retrouver les sources, connaître les prochaines étapes et poursuivre le travail sans repartir de zéro?

3. Pourquoi dresser un portrait de l'organisation

Le portrait organisationnel et documentaire sert à comprendre l'état réel de l'information avant de décider quoi corriger, quoi conserver, quoi connecter à EVA et quoi laisser dans son système d'origine.

Il ne s'agit pas de juger les pratiques des employés. Au contraire, l'exercice permet de rendre visibles les efforts souvent informels qui maintiennent l'organisation en fonctionnement et de transformer ces connaissances en capacité collective.

Le portrait cherche à identifier

- les documents essentiels qui existent déjà;
- les documents manquants ou difficiles à retrouver;
- les politiques et règlements qui nécessitent une mise à jour;
- les procédures importantes qui ne sont pas documentées;
- les dossiers dont plusieurs versions circulent;
- les responsabilités qui ne sont pas clairement attribuées;
- les informations qui doivent être protégées selon les rôles;
- les séries documentaires et règles de conservation qui doivent être validées;
- les connaissances qui reposent principalement sur une personne;
- les sources qui devraient demeurer connectées à leur système d'origine plutôt que copiées.

Ce que le portrait n'est pas

Ce portrait n'est pas une opération visant à numériser tous les documents ni à transférer l'ensemble du serveur dans une nouvelle plateforme. Une accumulation non contrôlée de fichiers peut au contraire rendre l'information plus difficile à utiliser.

Principe de qualité

La meilleure infrastructure de connaissances n'est pas celle qui contient le plus de documents. C'est celle qui permet d'identifier rapidement quelle information est fiable, applicable, autorisée et pertinente.

4. Les six dimensions d'un portrait de maturité documentaire

1. Existence	Le document ou la connaissance existe-t-il réellement? Est-il complet et localisable?
2. Fiabilité	S'agit-il de la bonne version? Est-elle officielle, actuelle et applicable?
3. Gouvernance	Qui en est responsable? Qui peut le modifier, le valider et le consulter?
4. Cycle de vie	Comment le document est-il classé, conservé, archivé ou éliminé selon les règles applicables?
5. Exploitabilité	Le contenu est-il lisible, recherchable et suffisamment structuré pour être utilisé efficacement?
6. Continuité	Une autre personne pourrait-elle comprendre le dossier et poursuivre le travail?

Cette approche permet de dépasser la simple question « avons-nous le document? ». Une municipalité peut, par exemple, avoir son budget, ses états financiers et son PTI tout en étant vulnérable si personne n'a documenté le processus de préparation budgétaire.

5. Exemple concret : le budget municipal

Supposons qu'une municipalité possède les budgets des dernières années, le PTI, les états financiers et plusieurs fichiers Excel de préparation.

À première vue, le dossier semble complet. Pourtant, si la méthode de préparation du budget, le calendrier, les responsabilités, les validations et les étapes de suivi ne sont pas documentés, la continuité demeure fragile.

Le portrait peut alors conclure

- Fiabilité des documents : bonne.
- Disponibilité des données : bonne.
- Procédure de préparation : insuffisamment documentée.
- Dépendance envers certaines personnes : élevée.
- Continuité du processus : à renforcer.

Le plan de mise à niveau pourrait prévoir

- documenter le processus budgétaire;
- identifier clairement les responsabilités;
- formaliser le calendrier de préparation;
- identifier les sources de données;
- documenter les validations et approbations;
- lier la procédure au budget, au PTI et aux outils financiers.

Une fois cette base structurée, EVA peut aider à comparer les années, analyser les écarts, croiser le budget avec le PTI, préparer des synthèses pour les élus et produire une information vulgarisée pour les citoyens. Le système devient utile parce qu'il repose sur une information fiable et comprise.

6. De la conformité documentaire à la continuité institutionnelle

La conservation documentaire demeure une responsabilité importante de l'organisation. Les calendriers de conservation, les plans de classification et les règles d'accès permettent de déterminer comment les documents sont conservés, protégés et gérés dans le temps.

Mais la continuité exige une dimension supplémentaire : l'organisation doit également préserver le sens et le contexte nécessaires pour poursuivre l'action.

Deux questions complémentaires

Gestion documentaire : « Devons-nous conserver ce document et pendant combien de temps? »

Continuité organisationnelle : « Une personne qui arrive demain pourra-t-elle comprendre pourquoi ce document existe, ce qu'il signifie et ce qu'elle doit faire ensuite? »

Une municipalité peut donc être relativement bien organisée sur le plan de la conservation tout en demeurant vulnérable sur le plan de la transmission des connaissances. Le portrait vise à faire apparaître ces deux dimensions.

7. Le rôle des élus, de la direction et des services

Le conseil municipal

Le conseil n'a pas à gérer lui-même les dossiers documentaires au quotidien. Son rôle consiste plutôt à reconnaître que la qualité de l'information est une condition de bonne gouvernance et à soutenir les orientations nécessaires pour protéger la mémoire et la continuité de l'organisation.

La direction générale

La direction générale doit disposer d'une vue d'ensemble : quelles informations sont critiques, quels processus présentent un risque, quels documents sont désuets, quelles responsabilités sont ambiguës et quelles connaissances doivent être sécurisées ou documentées en priorité.

Les responsables de services

Chaque service connaît mieux que quiconque ses pratiques réelles. Les responsables doivent donc participer à la validation de leurs politiques, procédures, documents essentiels, droits d'accès et besoins de continuité.

Le responsable documentaire ou le greffe

Cette fonction veille notamment à la classification, au cycle de vie, à la conservation, à l'intégrité et aux pratiques documentaires applicables. Elle constitue un partenaire essentiel du portrait.

8. Ce que change l'arrivée de l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle peut rechercher, résumer, comparer et croiser une quantité importante d'information. Elle peut aussi préparer des résolutions, des procédures, des analyses, des tableaux, des rapports et des communications.

Mais l'IA n'élimine pas le besoin de gouvernance documentaire. Elle le rend encore plus important.

Un principe simple

Si l'organisation fournit à l'IA plusieurs versions contradictoires d'une politique, des documents désuets ou des renseignements sans statut clair, la technologie peut accélérer l'utilisation d'une mauvaise information. La qualité de l'IA dépend donc aussi de la qualité de l'infrastructure de connaissances.

La démarche EVA repose sur une logique simple : la source officielle demeure la source officielle. EVA peut la retrouver, la comprendre, la croiser avec d'autres sources et l'utiliser selon les permissions attribuées à l'utilisateur.

9. Une démarche simple en cinq étapes

1. Inventorier	2. Évaluer	3. Prioriser	4. Mettre à niveau	5. Maintenir
Identifier les documents, séries, systèmes et connaissances critiques.	Vérifier l'actualité, la fiabilité, les responsabilités, les accès et la continuité.	Distinguer les risques critiques des améliorations secondaires.	Réviser, documenter, classer, protéger ou clarifier ce qui doit l'être.	Mettre en place une révision continue pour éviter que la situation se dégrade de nouveau.

Cette démarche peut être progressive. Il n'est pas nécessaire de tout corriger en même temps. Le portrait sert précisément à concentrer les efforts sur ce qui a le plus d'impact sur la gouvernance, la continuité, la conformité et la capacité de l'organisation.

10. Les bénéfices attendus pour la municipalité

Décisions mieux soutenues Les décideurs accèdent plus facilement aux sources, à l'historique et au contexte.	Réduction des dépendances Les connaissances critiques cessent progressivement d'être détenues par une seule personne.
Transitions plus fluides Les nouveaux élus, gestionnaires et employés comprennent plus rapidement l'organisation.	Meilleure conformité La municipalité dispose d'un meilleur portrait de ses classifications, responsabilités et cycles de conservation.
Accès plus rapide à l'information Les recherches sont réduites et les sources officielles sont plus faciles à identifier.	IA plus fiable EVA travaille sur une connaissance structurée, avec des sources, des statuts et des permissions mieux définis.

11. Questions que les élus et gestionnaires peuvent se poser dès maintenant

- Savons-nous quelle version de chaque règlement et politique est réellement en vigueur?
- Nos principales procédures sont-elles documentées ou reposent-elles surtout sur l'expérience des employés?
- Pouvons-nous reconstruire facilement l'historique d'un projet important?
- Chaque connaissance essentielle a-t-elle un responsable clairement identifié?
- Les permissions correspondent-elles réellement aux fonctions des utilisateurs?
- Notre calendrier de conservation et notre plan de classification reflètent-ils nos pratiques actuelles?
- Si notre DG, notre trésorier, notre greffier ou un employé clé quittait demain, quels processus deviendraient fragiles?
- Sommes-nous capables de distinguer clairement ce qui est public, interne, confidentiel ou sensible?
- Nos systèmes contiennent-ils plusieurs copies contradictoires de documents importants?
- L'information dont EVA ou une autre IA aurait besoin est-elle suffisamment fiable pour être utilisée dans une décision?

12. Conclusion : connaître l'organisation pour mieux la gouverner

La gestion documentaire n'est pas une fin en soi. Elle est l'un des moyens par lesquels une municipalité protège sa mémoire, assure sa continuité et améliore sa capacité à prendre des décisions.

Faire un portrait de l'organisation permet de rendre visibles les forces, les lacunes et les risques avant qu'ils ne se transforment en problèmes opérationnels.

L'objectif n'est pas de créer davantage de documents. Il est de s'assurer que les connaissances importantes sont fiables, compréhensibles, protégées, accessibles aux bonnes personnes et suffisamment structurées pour continuer à servir l'institution dans le temps.

À retenir

Une municipalité durable n'est pas seulement une organisation qui conserve ses documents. C'est une organisation capable de retrouver ce qu'elle sait, de comprendre ce qu'elle a décidé, de transmettre ses façons de faire et de poursuivre son action lorsque les personnes changent.

Le rôle d'EVA dans cette démarche

EVA peut soutenir l'inventaire, l'analyse, les recherches, les comparaisons, la création de procédures, les synthèses et les analyses croisées. Elle peut également aider à rendre l'information plus accessible selon les rôles et permissions.

Elle ne remplace toutefois ni les responsabilités du conseil et de la direction, ni les obligations documentaires, archivistiques et juridiques de la municipalité. Sa valeur augmente lorsque l'organisation dispose d'une information bien gouvernée.

Repères de référence

- Loi sur les archives (Québec).
- Règlement sur le calendrier de conservation, le versement, le dépôt et l'élimination des archives publiques.
- Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.
- Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information.
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ), Recueil des règles de conservation du secteur municipal 2025 et plan de classification type.

Ce document est un outil de sensibilisation et de gouvernance. Il ne constitue pas un avis juridique ni une validation de conformité. Les règles applicables doivent être confirmées par les personnes responsables et, lorsque nécessaire, par les ressources professionnelles compétentes.