

h e g

Haute école de gestion
Genève

**Élaboration d'un référentiel de gestion et de
classement des documents d'activité pour le
Service des finances de la Commune de
Montreux**



COMMUNE DE
MONTREUX

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Sara Reichlen

Conseiller au travail de Bachelor :

Cécile Turner, chargée de cours

Montreux, le 13 juillet 2018

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière information documentaire

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre Bachelor of Science HES-SO en information documentaire.

L'étudiant atteste que son travail a été vérifié par un logiciel de détection de plagiat.

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 13 juillet 2018

Sara Reichlen

Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'aboutissement de ce travail et sans qui ce projet n'aurait pas eu lieu :

- Mes mandants, Mme Nicole Meystre-Schaeren, archiviste communale et M. Julien Tièche, archiviste adjoint et responsable du projet, que je remercie pour m'avoir chaleureusement accueillie au sein de leur équipe, pour leurs conseils et soutien tout au long du travail ainsi que pour la disponibilité et la gentillesse dont ils ont fait preuve à mon égard ;
- Mme Cécile Turner, ma conseillère pédagogique et professeure à la Haute Ecole de Gestion pour son suivi, ses précieux conseils, sa disponibilité et sa sympathie ;
- Mme Lorraine Filippozzi, archiviste de la Commune de Vevey pour avoir gentiment acceptée d'être jurée de ce travail de Bachelor ;
- Tous les collaborateurs du Service des finances et du Centre informatique, que j'ai eu plaisir à rencontrer et que je remercie pour le temps pris à me recevoir, en particulier Madame Fabienne Margueron pour son aimable disponibilité et sans qui la coordination avec le service durant ce travail n'aurait pas été possible ;
- Mesdames Eléonore Rinaldi, Venissia Le Sommer des Archives de Montreux et Madame Sylvie Visinand de la Fondation Théodore Strawinsky pour leur soutien, le partage de leur quotidien professionnel et tous ces moments partagés qui ont embelli le quotidien de ce travail ;
- La Commune de Montreux et Monsieur Olivier Rapin, secrétaire municipal, pour m'avoir donné l'opportunité d'effectuer ce mandat au sein des Archives de Montreux ;
- Tous mes amis et proches, pour leurs encouragements et leurs soutien, je pense tout particulièrement à mon compagnon Luca Giarrusso, ma sœur Leyla Crassous-Reichlen et mon beau-frère Arnaud Crassous pour m'avoir toujours encouragée, guidée et soutenue durant mes études et durant ce travail ;
- Et, bien évidemment, mes parents pour leur présence et leur soutien infailible.

Résumé

Le présent travail et mandat pour les Archives de Montreux (AM) est un travail pratique traitant de Records Management (RM).

L'application des connaissances dans ce domaine se traduit ici par l'élaboration d'un référentiel de gestion et de classement des documents d'activités pour une unité administrative particulière : le Service des finances (SF) de la Commune de Montreux.

Un référentiel est un plan de classement des documents par activités définissant des délais de conservation et des sorts finaux aux documents. En outre, ce projet s'inscrit dans un contexte où les professionnels de l'information sont constamment exposés aux différents défis liés à l'explosion des volumes informationnels. La dématérialisation des documents prend notamment part à ces défis, car celle-ci s'impose lentement mais sûrement dans tous types d'institutions. Cela implique pour les archivistes une gestion de formats et de types de supports toujours plus nombreux, divers et souvent peu pérennes.

Par conséquent, ce travail, en plus d'aboutir à un produit exploitable qu'est le référentiel, aborde également ces différents aspects de la gestion de l'information de nos jours qui sont illustrés au fur et à mesure de la réalisation du mandat.

Finalement, la partie réflexive de ce travail portera plus particulièrement sur la formation des collaborateurs à l'utilisation d'un référentiel de gestion et de classement des documents. En effet, afin que ce référentiel soit adopté et appliqué par les collaborateurs, la formation s'impose comme une composante essentielle à la réussite du projet.

Cependant, il n'existe à ce jour dans le domaine archivistique que très peu de littérature sur ce sujet, ce qui nous amène à nous poser la question suivante : Comment former les collaborateurs à un outil archivistique ? Pour ce faire, ce travail effectue également une comparaison avec ce qui se fait en bibliothéconomie en terme de formation.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	vii
Liste des abréviations	viii
1. Introduction	1
1.1 Cadre général.....	1
1.2 Objectifs	1
2. Méthodologie	2
2.1 Étapes de réalisation.....	2
3. Approche théorique du Records Management	3
3.1 Définition de Records Management.....	3
3.2 Histoire et enjeux.....	4
3.3 Cycle de vie des documents.....	5
3.4 Normes et standards	6
3.5 Le Knowledge Management	8
3.6 La GED.....	9
3.7 Le référentiel	10
4. Enquête préliminaire	11
4.1 Analyse des documents corporatifs.....	11
4.2 Rencontre et visite des locaux.....	14
5. Analyse du contexte	15
5.1 Entretiens avec les collaborateurs	15
5.1.1 But et objectifs	15
5.1.2 Choix de la technique d'enquête	16
5.1.3 Planification et échantillonnage	16
5.2 Synthèse des données récoltées	17
5.2.1 Mandat.....	17
5.2.2 Fonctionnement.....	17
5.2.3 Evolution du service	18
5.2.4 Activités	18
5.2.5 Organisme de vérifications	19
5.2.6 Production et réception des documents	19
5.2.6.1 Documents produits.....	19
5.2.6.2 Documents reçus.....	20

5.2.7	Conservation des documents d'activités	20
5.2.8	Informations sensibles.....	20
5.2.9	Systèmes de gestion documentaire	21
5.2.10	Partage des documents.....	21
5.2.11	Classement des documents	22
5.2.12	Gestion des dossiers	22
5.2.12.1	Création	22
5.2.12.2	Clôture des dossiers.....	Erreur ! Signet non défini.
5.2.12.3	Élimination	23
5.2.13	Recherche	23
5.2.14	Attentes et craintes.....	24
5.2.15	Conclusion sur les entretiens	24
5.3	Culture organisationnelle	24
5.4	Cadre légal et réglementaire.....	26
5.5	Entretiens avec les archivistes	27
5.5.1	Résumé de l'entretien.....	27
6.	Analyse du contenu	28
6.1	Inventaire typologique	28
6.2	Localisation.....	30
6.3	Volume.....	30
7.	Création du référentiel	31
7.1	Outils et modèles de référence	32
7.2	Plan de classement	32
7.3	Calendrier de conservation	33
7.4	Organisation du référentiel.....	33
8.	La formation.....	34
8.1	Théorie de la formation.....	37
8.2	Organisation de la formation.....	38
8.2.1	Sujet de la formation.....	38
8.2.2	Besoins et contexte de la formation	38
8.2.3	Ressources à disposition.....	39
8.2.4	Caractéristiques des participants	39
8.2.5	Descriptif de la formation.....	39
8.3	Plan de la formation	40
8.4	Outils et supports de formation	41
8.5	Retours sur les formations	41
8.6	Conclusion sur la formation	42
9.	Test et corrections	42
9.1	Phase de test.....	43

9.2 Retours des collaborateurs	43
9.3 Corrections.....	44
10. Suite du projet	46
11. Perspectives futures	46
12. Conclusion	48
13. Bibliographie.....	49
Annexe 1 : Grille d’entretien collaborateurs	53
Annexe 2 : Grille d’entretien mandants.....	56
Annexe 3 : Extrait de l’inventaire typologique.....	58
Annexe 4 : Le référentiel avant corrections.....	59
Annexe 5 : Plan d’intervention détaillé	65
Annexe 6 : Support de présentation.....	66
Annexe 7 : Exercice pratique	75
Annexe 8 : Infographie - règles de nommage.....	75
Annexe 9 : Infographie – Application du référentiel	76
Annexe 10 : Référentiel corrigé	77
Annexe 11 : Extrait du répertoire.....	84

Liste des tableaux

Tableau 1 : Typologie documentaire.....	29
Tableau 2 : Descriptif de la formation	39

Liste des figures

Figure 1 : Changement d'axe du regard sur le document créé.....	5
Figure 2 : Cycle de vie des documents	6
Figure 3 : Volume en mètre linéaire	31
Figure 4 : Volume des données électroniques en giga	31

Liste des abréviations

AG : Administration générale

AM : Archives de Montreux

CI : Centre informatique

COFIN : Commission des finances

COGEST : Commission de gestion

COREMI : Commission de recours en matière d'impôts

CPT : Comptabilité (section)

DUA : Durée d'utilité administrative

DUL : Durée d'utilité légale

ELI : E-learning de l'Infothèque

ERP : Entreprise Resource planning

FRH : Finances et ressources humaines

KM : Knowledge Management

LP : Loi sur les poursuites et faillites

OS : Objectif spécifique

PV : Procès-verbaux

QCM : Questionnaire à choix multiple

RM : Records Management

SF : Service des finances

TS : Taxe de séjour

1. Introduction

1.1 Cadre général

Les Archives de Montreux (AM) ont pour mission légale de collecter, conserver et mettre à disposition les documents et dossiers produits par les autorités et services communaux constituant ainsi un patrimoine documentaire remontant à 1269. Elles collectent également les archives de personnes physiques et morales privées. (Commune de Montreux, 2018)

En outre, les AM ont également pour mission de soutenir les autorités et les services communaux dans leur gestion documentaire. Ainsi, les AM ont reçu le mandat de la Municipalité d'élaborer des référentiels de gestion et de classement des documents d'activité pour les différentes unités administratives de la Commune. *« Le référentiel de classement et de gestion des documents d'activité combine un plan de classification et un calendrier de conservation. Il permet donc d'organiser intellectuellement les dossiers selon le principe de classement du général au particulier, et de leur appliquer des durées de vie, de leur création à leur sort final. »* (Archives de Montreux, 2015).

Les AM, étant intégrées à l'administration générale (AG) ont élaboré un premier référentiel pour cette unité. Celui-ci ayant été validé et implémenté, servira de modèle de référence pour tous les autres référentiels et notamment pour le référentiel du Service des finances pour lequel j'ai été mandatée.

1.2 Objectifs

L'objectif principal de ce mandat est d'élaborer un référentiel de gestion et de classement des documents d'activité pour le Service des finances (SF) de la Commune de Montreux.

De cet objectif principal découlent divers objectifs spécifiques (OS) :

- OS1 : Effectuer une analyse préliminaire du SF.
- OS2 : Identifier, en matière de gestion documentaire, le fonctionnement du SF, de ses ressources, de ses besoins et de son environnement légal et réglementaire.
- OS3 : Faire un inventaire typologique des documents.

- OS4 : Concevoir un référentiel de gestion et de classement des documents d'activité qui définit des sorts finaux et des délais de conservation.
- OS5 : Tester le référentiel et y apporter les correctifs nécessaires.
- OS6 : Former les collaborateurs à l'utilisation du référentiel.

2. Méthodologie

Le caractère complet de ce projet qui va de l'analyse en amont à la formation des collaborateurs nécessite des étapes de réalisation distinctes définies ci-dessous.

2.1 Étapes de réalisation

Pour que le référentiel soit le plus efficient possible, il doit représenter les activités du Service des finances et répondre aux besoins de gestion documentaire de ses utilisateurs. De ce fait, bien qu'il existe un plan de classement et un calendrier de conservation des Archives Cantonales Vaudoises pour les finances communales qui servent d'outils de référence, chaque commune, service et collaborateurs a son propre fonctionnement.

Ainsi, ce travail demande une analyse spécifique à ce service des finances dont les documents d'activités se distinguent également des autres services de la commune par leur diversité typologique ainsi que par leur caractère juridique important.

Cette étude analytique se décompose en trois parties :

L'enquête préliminaire qui consiste en une pré-analyse du SF par des recherches préalables sur le service afin d'avoir une meilleure compréhension de celui-ci. Cette enquête se fait au travers de documents corporatifs, d'une première rencontre avec les responsables du service et d'une visite des lieux.

L'analyse du contexte afin de connaître de façon plus approfondie le service et son fonctionnement notamment par des données récoltées durant les entretiens semi-dirigés avec les collaborateurs.

L'analyse du contenu, c'est-à-dire, tout ce qui concerne les documents d'activités : leur typologie, le volume, la localisation et le système de gestion documentaire. Pour ce faire, un inventaire typologique est effectué.

À la suite de ces différentes phases d'études suit l'élaboration du référentiel. En effet, la partie analytique aura permis de récolter les éléments nécessaires pour réaliser le plan de classement des documents par activités et attribuer des délais de conservation et des sorts finaux aux documents.

Une fois l'outil élaboré, il s'agira de le tester afin de mener les corrections nécessaires et de le présenter aux principaux intéressés par le biais d'une formation mise en place pour les collaborateurs. Selon le calendrier du projet, la phase de test était planifiée avant la formation. Cependant pour différentes raisons qui sont explicitées dans la partie correspondante du travail¹, cette étape de test et de correction a été effectuée après la formation. Par conséquent, les collaborateurs ont d'abord été formés à l'utilisation du référentiel.

Et pour terminer, la dernière étape sera le test du référentiel par les collaborateurs et les ajustements qui en découlent.

3. Approche théorique du Records Management

3.1 Définition du Records Management

Comme mentionné en introduction, ce mandat est un travail en Records Management (RM): « *Le Records Management est une fonction d'organisation et de gestion qui s'applique aux documents, données et informations, quels que soient leur forme et leur support, produits ou reçus par tout organisme public ou privé dans l'exercice de ses activités ou de ses obligations légales.* » (Documentaliste-Sciences de l'information, 2005).

Cette fonction a été normalisée en 2001 par la norme ISO 15'489 nommée « Information et documentation – Records Management ». Elle se situe au carrefour de la gestion des archives, de la gestion documentaire et de celle de la qualité d'où l'importance d'avoir une fonction identifiée et qualifiée afin de différencier cette pratique de celle des métiers de gestion d'archives tels qu'on les connaît (Documentaliste-Sciences de l'information, 2005).

Normalisée, cette fonction permet de dissocier le concept RM de l'archivistique car il est important de relever qu'il y a une grande proximité entre les métiers RM et de gestion des archives sans être pour autant les mêmes.

¹ Voir point 9

Le terme « records » comprend tous les types de documents quelques soient leurs supports (électronique ou papier). Ainsi la gestion des « records » implique une compréhension de l'environnement dans lequel ils sont créés, une identification de leur rôle et de la façon dont ils vont circuler, ceci dans le but d'assurer que les activités soient correctement documentées.

Plus précisément un « record » ou document d'activité est défini comme suit : « Document validé, qui n'est plus modifiable et qui surtout a été jugé suffisamment important pour le producteur pour être pris en charge par un système spécifique qui gèrera son cycle de vie » (Archives d'Etat de Genève, 2010, cité dans support de cours Records Management 1) Entre autres, ce document a la spécificité d'être achevé, daté, validé et figé.

Les caractéristiques principales d'un « record » selon l'ISO 15'489 sont :

- L'authenticité (le document est bien ce qu'il prétend être) ;
- La fiabilité (le document représente fidèlement l'activité) ;
- L'intégrité (le document est complet et non altéré) ;
- L'exploitabilité (le document est localisable, communicable et interprétable).

En somme, le Records Management qui se base sur la création et la conservation des documents permet (Drouhet, Keslassy et Morineau, 2000, p.23) :

- D'assurer les processus de l'activité ;
- De protéger les droits ;
- De préserver un patrimoine et une mémoire.

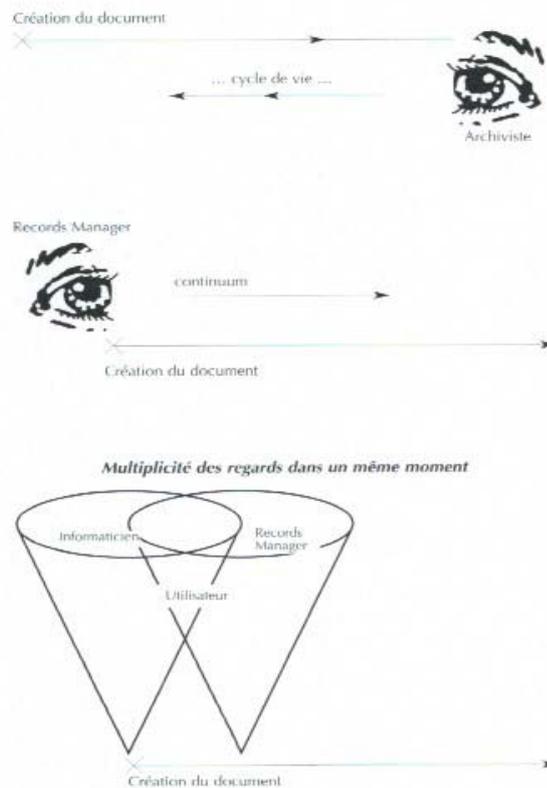
3.2 Histoire et enjeux

En premier lieu, le terme « Records Management » est utilisé par les pays anglo-saxons pour définir la gestion des archives courantes et intermédiaires. C'est seulement fin 1996, quand la norme australienne (AS 4390) est proposée comme standard international, que ce terme prend place dans les pays francophones.

Dans un contexte où l'arrivée d'Internet et les évolutions technologiques bousculent le métier, ce standard met l'accent sur la production des documents et sur les moyens qu'il faut mettre en œuvre pour saisir ces documents dans des systèmes de conservation. (Drouhet, Keslassy et Morineau, 2000, p. 3)

Ainsi, comme l'illustre la figure ci-dessous, le Records Management est assurément un changement du regard sur le document créé.

Figure 1 : Changement d'axe du regard sur le document créé



(Drouhet, Keslassy et Morineau, 2000, p.19)

3.3 Cycle de vie des documents

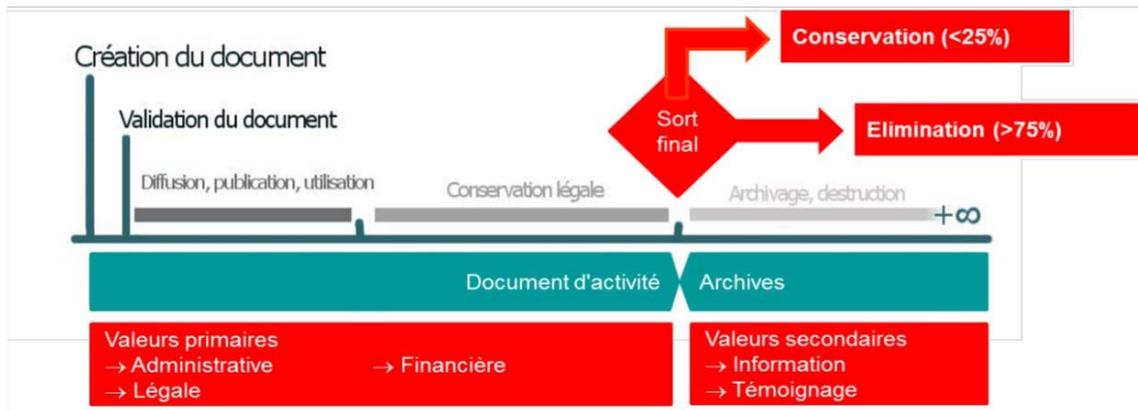
Lorsqu'un document est créé, il se situe d'abord dans la phase active, c'est-à-dire, qu'il est couramment utilisé dans l'exercice de l'activité. C'est ce qu'on appelle la durée d'utilité administrative (DUA). Ces documents d'activité sont conservés dans le bureau producteur. Ils ont une valeur administrative (valeur primaire).

Lorsque cette période est terminée, le document entre dans la phase intermédiaire. Durant cette période, les documents sont conservés en tant qu'archives intermédiaires pour des raisons légales ou financières. C'est ce que l'on appelle la durée d'utilité légale (DUL). Ces documents d'activités sont centralisés dans des endroits plus appropriés pour l'entreposage que les bureaux des collaborateurs. Semi-actifs, ils ont une valeur légale, financière ou une valeur administrative réduite (valeur primaire).

Finalement, lorsque les documents d'activité arrivent au terme de leur conservation légale, la majorité d'entre eux sont éliminés, sauf ceux qui ont ce que l'on appelle une valeur de témoignage, de patrimoine (valeur secondaire). Ils deviennent des documents inactifs, autrement dit des archives.

Pour illustration, voici la représentation du cycle de vie selon les archives de Montreux.

Figure 2 : Cycle de vie des documents



(Archives de Montreux, 2015)

3.4 Normes et standards

Dans cette partie sont relatés la norme ISO 15'489 qui porte sur le Records Management ainsi que d'autres normes et standards en lien avec le Records Management et la gestion documentaire et d'archives en général.

ISO 15'489

Cette norme a été mise en place en 2001 et sert de cadre dans la mise en place de tout système RM. Elle est composée de deux sections :

- 15489-1 : La définition des principes directeurs RM
- 15489-2 : Le guide pratique

Ainsi cette norme fournit des guides qui :

- Définissent les responsabilités des organismes à propos de leurs documents et de ceux qui les régissent ;
- Soutiennent la démarche qualité ;
- Aident à la conception et la mise en œuvre d'un système d'archivage.

En somme et comme mentionné plus haut, ISO 15'489 normalise l'organisation et la gestion des documents produits ou reçus par tout organisme.

ISO 26122

Cette norme fournit un guide pour analyser les processus métier et activités qui engendrent des records. Ces processus sont représentés par le plan de classement.

ISAD-G

Il s'agit de la norme générale et internationale de description archivistique qui permet la recherche et l'échange d'information concernant le contenu d'un fonds d'archives.

ISO 30300

Cette norme sert à définir les différents termes qui s'appliquent aux normes relatives aux systèmes de gestion des documents d'activité.

ISO 23081

Cette norme permet de définir les métadonnées nécessaires pour la conservation des documents sous format numérique.

MoReq

Ce standard nous énonce les exigences auxquelles doit se conformer une solution logicielle d'organisation d'archivage.

ISO 16175

Cette norme énonce les principes et les exigences pour les enregistrements dans les environnements électroniques de bureau.

ISO 9001

Il s'agit de la norme du management de la qualité. La gestion documentaire est une composante essentielle de la démarche qualité en entreprise, ainsi selon ISO 9001 un système documentaire doit permettre :

- La formalisation des pratiques ;
- La traçabilité soit l'enregistrement de l'ensemble des informations constituant l'historique d'un produit ou d'un service ;
- La mise à disposition des éléments servant la formation des nouveaux venus ;

- La circulation de l'information au sein de l'entreprise (interactions entre processus).

Les référentiels de gestion et de classement des documents participent à cette démarche qualité en permettant de formaliser les pratiques et de donner une cohérence dans la gestion documentaire des différentes unités communales grâce à une gestion systématique qui permet un rattachement des documents entre eux et qui favorise leur identification.

Deux des six procédures exigées par la norme ISO 9001 concernent la maîtrise des documents et des enregistrements pour lesquelles il est nécessaire d'avoir des outils tel que le plan de classement et le calendrier de conservation. (Lévêque, 2003, pp. 19-21)

3.5 Le Knowledge Management

Chaque entreprise crée du savoir par ses activités ou l'acquiert de l'extérieur par l'intelligence économique. Ces savoirs constituent le capital informationnel de l'entreprise. La gestion des connaissances, ou le Knowledge Management pour le terme anglo-saxon, définit le management de ce capital informationnel. Il s'agit d'une démarche stratégique pluridisciplinaire qui a pour but d'optimiser toutes les connaissances que possède un organisme en vue d'atteindre un objectif fixé (Wikipédia, 2018).

Le Records Management est une partie intégrante de ce management des connaissances car « un vieillard qui meurt, c'est une bibliothèque qui brûle ». Ce dicton africain illustre parfaitement la nécessité d'avoir un système documentaire structuré au sein des entreprises afin d'éviter de rencontrer des difficultés suite au départ d'un salarié qui va emporter avec lui une part du savoir et du savoir-faire de l'entité (Lévêque, 2003, p.5).

En effet, dans le cadre de ses activités chacune des unités d'un organisme va créer un grand nombre de documents sur des supports variés. « *La qualité des documents varie de secteur à secteur et de personne à personne. Et si l'information n'est pas saisie dans des systèmes organisés et accessibles, elle ne sera plus disponible au moment où le besoin apparaîtra.* » (Drouhet, Keslassy et Morineau, 2000, p.22).

3.6 La GED

Il existe différents logiciels spécifiques de gestion documentaire sur le marché. De plus en plus, les entreprises souhaitent dématérialiser l'information. La GED (gestion électronique des documents) est l'une de ces solutions. Elle permet la collaboration, la gestion des documents selon leur cycle de vie, la gestion des versions et facilite l'accès aux documents.

Les records managers doivent alors composer avec ces logiciels même s'ils sont à première vue réservés à l'exploitation des activités des utilisateurs. En amont, et notamment grâce au référentiel de gestion et de classement des documents, les spécialistes de l'information vont définir les délais de conservation et de sorts finaux, étape qui doit être faite avant la mise en place de la GED. Dans un deuxième temps, les archivistes doivent également s'assurer que les informations de description sont conformes aux normes de description archivistiques.

Finalement, les documents électroniques préalablement identifiés comme étant conservables à long terme dans le référentiel seront donc versés aux archives en suivant le protocole de versement. Pour ces raisons, il est important que les archivistes soient impliqués dans la mise en place d'une GED.

De nos jours, encore trop d'utilisateurs, voient la GED comme une solution d'archivage électronique. Cependant, à cause de l'évolution constante des technologies, la mise en place d'une telle solution est longue, coûteuse et les formats et supports de conservation vite obsolètes. Par ailleurs, les solutions d'archivage électronique à long terme sont souvent des systèmes de stockage *cloud* qui doivent s'appuyer sur le standard OAIS (Open Archival Information System).

Il est malgré tout important de mettre en place un système d'archivage électronique à long terme pour pouvoir gérer, tracer et conserver différents types d'information en grande quantité et dont les formats et les supports sont très divers. En outre, le papier reste le support de conservation à long terme idéal mais comme tout ne peut pas être consigné sur du papier, il est nécessaire de mettre en place cette solution. En somme, le but sera de faire communiquer les différents systèmes entre eux.

3.7 Le référentiel

Pour en revenir au mandat, l'élaboration du référentiel qui est un mélange entre un plan de classement et un calendrier de conservation, va permettre :

- D'être un soutien aux collaborateurs dans leur gestion documentaire ;
- De faciliter l'accès aux documents, ce qui est un gain de temps ;
- D'identifier les documents qui vont être conservés à long terme aux archives et donc pouvoir éliminer les autres documents pour un gain de place.

En plus de sa fonction première, le référentiel est indirectement un outil de référence pour la mise en place de GED dans les services et la mise en place d'un système d'archivage électronique à long terme. Il est également une composante de la gestion des connaissances et de la démarche qualité en entreprise pour finalement participer à la constitution du patrimoine communal.

L'organisation du référentiel dont les documents sont classés par activités permet de répondre au besoin d'information de l'organisation (gestion des connaissances) et de capturer le document dès sa production en tenant compte tant du support papier que du support électronique.

De ce fait, vouloir lier le document au producteur comme le voudrait l'archivistique en respectant le principe de provenance demanderait de devoir replacer le producteur dans son contexte de ses relations hiérarchiques et fonctionnelles, d'explicitier l'organisation interne et de tenir des historiques d'organigrammes pour ce faire. (Drouhet, Keslassy et Morineau, 2000, p. 36).

Un plan de classement par activités est moins mouvant car il ne dépend pas des réorganisations d'organigrammes et permet d'être mieux intégré dans les processus fonctionnels. Ce n'est pas pour autant que le RM rompt avec le principe de provenance, mais il s'appuie sur une base plus stable en liant le document au contexte plutôt qu'au producteur. (Drouhet, Keslassy et Morineau, 2000, p.36)

4. Enquête préliminaire

L'enquête préliminaire (OS1) est l'étape où le mandat a été défini dans le cahier des charges tout comme la méthodologie. Pour ce faire, des premières données ont été récoltées au travers des documents corporatifs. Egalement dans l'optique d'en apprendre davantage sur le service, une séance a été organisée pour me présenter et présenter le projet au chef de service et à la secrétaire de direction des finances, me permettant de me rendre sur place et visiter les lieux.

4.1 Analyse des documents corporatifs

Les documents corporatifs sont les documents officiels et accessibles au public comme les rapports de gestion et les organigrammes. Cela permet de prendre connaissance du contexte et de comprendre dans les grandes lignes le fonctionnement du service.

Les documents consultés dans cette partie ont été le rapport de gestion 2016 de la Commune de Montreux à la section finances, le document d'organisation des services communaux reçues en entrée du stage et l'intranet communal sur lequel on peut trouver différentes informations pratiques sur les services et notamment l'organigramme. Cette première analyse a permis de récolter en outre une grande quantité de données. Notamment nous en apprenons davantage sur l'organisation du SF :

- Le Service des finances et le Service des ressources humaines forment la direction FRH (Finances et ressources humaines) ou autrement dit les ressources de la commune.
- Tous deux se situent, à l'Avenue des Alpes 18 (1820 Montreux) et partagent leur bâtiment avec l'Office de la population (AG).
- Le SF est constitué de deux sections : La comptabilité (CPT) et le Centre informatique (CI). Le CI, en revanche, a ses locaux dans un autre bâtiment.

Nous en apprenons également plus sur les différentes activités de ces deux sections qui forment le Service des finances. La comptabilité a pour activité :

- La comptabilité générale : Tenue de la comptabilité jusqu'à clôture des comptes, établissement et gestion du budget.
- La comptabilité des débiteurs : Facturation, encaissement, contentieux
- La comptabilité des créanciers : Enregistrements, paiements
- La comptabilité des salaires : Administration, paiements
- Les investissements : Tenue de la comptabilité
- Le contrôle de gestion : Trésorerie, contrôle budgétaire, études et analyses financières diverses
- Les affaires immobilières : Acquisition et vente de terrains, immeubles
- Les assurances : Gestion de portefeuilles et sinistres
- Le contrôle interne : Implémentation de procédures et contrôles

Le Centre informatique a pour sa part les activités suivantes :

- La gestion informatique communale
- La gestion du réseau
- La téléphonie fixe et mobile

Dans l'ensemble, le SF gère également divers mandats externes comme la comptabilité pour l'Association Sécurité Riviera, la Fondation de la Saison culturelle, la Fondation de l'équipement touristique et la Taxe intercommunale de séjour entre autres.

Le centre informatique a également d'autres mandats comme l'hébergement de la commune de Villeneuve, du 2m2c, du Conservatoire de Montreux-Vevey-Riviera et de la promotion économique de la Riviera (PROMOVE).

Cette enquête a permis également de relever quelques spécificités à prendre en compte comme le fait qu'à l'exception de l'impôt foncier, le SF ne gère pas les impôts et autres recettes fiscales. Ceux-ci sont du ressort de l'Administration cantonale des impôts et pour Montreux, l'office des impôts du district de Vevey.

De plus, nous pouvons identifier également trois commissions permanentes reliées au Conseil communal :

- La Commission des finances (COFIN) ;
- La Commission de recours en matière d'impôt (COREMI) ;
- La Commission de gestion (COGEST).

En regardant la structure hiérarchique au travers de l'organigramme du service, nous apprenons que chaque service est sous la direction d'un conseiller municipal. Ce qui est intéressant à relever également concernant cet organigramme c'est le lien externe entre la Taxe de séjour (TS) et la direction du SF. Ainsi, la TS est mentionnée dans l'organigramme sans réellement être partie intégrante de l'organigramme.

En somme, cette enquête préliminaire a permis d'acquérir une bonne connaissance de base du Service des finances et notamment de formuler des premières questions qu'il faudra résoudre durant les entretiens, comme : Qu'elles sont les relations entre le SF est la Taxe de séjour ? Comment la CPT et le CI se coordonnent en faisant partie du même service mais en n'étant pas dans le même bâtiment ? À qui appartient la responsabilité des documents concernant les mandats externes ?

Enfin, il s'agira également de comprendre le fonctionnement communal, notamment les relations et le partage des documents avec les autres unités administratives.

Pour conclure ce point et à la suite de cette prise de connaissance des documents corporatifs, nous pouvons définir le mandat du Service des finances comme suit : Le services des finances a pour mandat de gérer et assurer les finances et l'informatique communales.

4.2 Rencontre et visite des locaux

La première rencontre avec le chef de service et la secrétaire de direction du Service des finances avait pour but de présenter le projet, me présenter et donc d'officiallement me mandater. Lors de cette rencontre, nous avons décidé que la personne de référence serait la secrétaire de direction. Cette rencontre a permis également de relever l'intérêt du chef de service pour l'élaboration de cet outil.

En effet, un plan de classement datant d'il y a environ 10 ans avait été créé par les Archives et implémenté dans le service. Cependant, il n'avait depuis pas été remis à jour et les évolutions dans le service, notamment dans la rotation du personnel, ont fait que les nouveaux collaborateurs n'ont pas eu le temps de l'intégrer. Nous constaterons par la suite que ce plan de classement a été relativement bien suivi, même si beaucoup de collaborateurs ont créé de nouveaux dossiers en ne suivant pas le plan, soit par méconnaissance, soit car il n'y avait pas d'entrée adéquate au document.

D'autre part, une deuxième rencontre a été planifiée pour visiter les locaux de la CPT et du CI : Les bureaux de la CPT, sont organisés en *open space* et en bureaux individuels. Chaque bureau, qu'il soit individuel ou dans *l'open space* a des rangements pour les différents classeurs.

Selon, la secrétaire de direction, il y a suffisamment de rangement dans les bureaux pour l'exercice d'une année, parfois plus. Les archives intermédiaires sont partiellement entreposées au sous-sol du même bâtiment, et partiellement dans le sous-sol d'un bâtiment annexe qui est le bâtiment des Affaires sociales, familles et jeunesse.

Le CI crée peu de documents papier. Tout se fait électroniquement avec généralement une durée de vie courte.

Ainsi, à l'exception, de la cheffe du centre informatique qui conserve les différentes licences et contrats dans son bureau, tous les documents entreposés sur les étagères sont d'anciens manuels et aide-mémoires techniques concernant d'anciens programmes bientôt obsolètes.

Ces manuels sont conservés uniquement jusqu'à ce qu'un nouveau programme soit en vigueur, ainsi ils n'auront plus lieu d'être. Les nouveaux manuels et guides transmis par les fournisseurs sont désormais conservés électroniquement.

Dans l'ensemble, ils n'ont donc pratiquement pas de papier et s'il y a réellement des documents importants à conserver, ils sont transmis à la CPT, car c'est dans leur bâtiment qu'est abritée la direction du SF et donc les archives.

En conclusion, le CI n'a pas d'archives intermédiaires dans ses locaux.

5. Analyse du contexte

Cette deuxième partie d'analyse (OS2) a pour objectif d'identifier, en matière de gestion documentaire, le fonctionnement du SF, de ses ressources, de ses besoins et de son environnement légal et réglementaire. Il s'agit de l'analyse du contexte.

5.1 Entretiens avec les collaborateurs

Pour mener à bien cette analyse, il a fallu récolter des données émanant directement des collaborateurs afin de comprendre le fonctionnement du service, les activités et leurs besoins. Par conséquent, une grille d'entretien qui se trouve en annexe² a été réalisée.

5.1.1 But et objectifs

L'enquête menée auprès des collaborateurs du SF a pour but de comprendre et d'analyser le fonctionnement du service et son système de gestion documentaire. Pour cela, les objectifs de l'entretien se découpent ainsi :

- Connaître le service
 - Connaître la culture organisationnelle
 - Connaître la structure du service
 - Connaître les activités
- Identifier les pratiques des collaborateurs en termes de gestion documentaire
- Identifier les ressources disponibles et les besoins
- Identifier les exigences légales et réglementaires qui régissent les documents d'activités

² Voir annexe 1

5.1.2 Choix de la technique d'enquête

L'entretien est mené de façon semi-directive. Il s'agit d'une méthode descriptive d'enquête qui permet de récolter essentiellement des données qualitatives (Muet, 2003). Ce choix se base sur la possibilité d'interroger directement les personnes tout en permettant une flexibilité dans les réponses et dans les questions.

Ainsi, cette grille est avant tout une ligne directrice qui impose des thèmes. Cependant, l'ordre des questions n'étant pas important dans cette méthode, cela donne également la possibilité de rebondir sur les réponses au fil de l'entretien. Cela permet aussi de relancer un sujet ou de reformuler les réponses/questions ou de demander des précisions qui ne figurent pas dans la liste de question.

Qui plus est, les entretiens ont été menés individuellement, d'une part pour faciliter l'échange et ne pas avoir de biais liés aux réponses d'autres membres d'un groupe, mais aussi car les collaborateurs ayant différents rôles au sein du service, il est important d'avoir des précisions sur toutes les activités. Finalement, la grille d'entretien a été transmise à titre d'information aux collaborateurs en amont de l'interview.

5.1.3 Planification et échantillonnage

Comme il n'était pas possible de mobiliser tous les collaborateurs pour les entretiens, il a fallu procéder à un échantillonnage. Celui-ci a été effectué par la secrétaire de direction du SF qui a planifié le plus d'entretiens possibles avec les collaborateurs selon leurs disponibilités et leurs activités. Ainsi, j'ai pu m'entretenir avec (toutes sections confondues) :

- le chef du service ;
- l'adjoint du chef de service ;
- un chef comptable ;
- la secrétaire de direction ;
- la responsable de la comptabilité BCV-CCP ;
- une employée auxiliaire en charge des débiteurs et contentieux ;
- le responsable de la Taxe de séjour ;
- la cheffe du CI ;
- le responsable du Help Desk ;

- l'architecte système ;
- et finalement l'administrateur système.

Dans l'ensemble, j'ai pu interroger la majorité des collaborateurs, sauf la personne en charge des salaires et assurances, l'apprenti et un autre chef comptable.

Pour l'aspect pratique, les entretiens se sont déroulés en plusieurs séquences selon la disponibilité des collaborateurs qui était à cette période-là limitée car cela coïncidait avec une période de vacances. Malgré tout, cela a permis de récolter les éléments principaux qui vont axer l'élaboration du référentiel.

5.2 Synthèse des données récoltées

Les données des entretiens sont retranscrites sur environ 50 pages de réponses aux entretiens et dont la synthèse est remise ici.

5.2.1 Mandat

Le service des finances a pour mandat de gérer la comptabilité de la Commune, garantir sa fortune, fournir un service informatique et gérer la comptabilité et l'informatique de mandats externes.

5.2.2 Fonctionnement

Le service des finances est un service transversal, car tout ce qui est financier passe par le SF qui assure également une mission de contrôle et d'information envers tous les autres services.

Il y a encore 10 ans, la Comptabilité (SF) se trouvait également à la Grand'Rue 73 comme le Centre informatique aujourd'hui. C'était l'ancien chef de service des finances qui avait eu le mandat de mettre en place le centre informatique, d'où son rattachement au Service des finances. En outre, la CPT et le CI ne dépendent pas l'un de l'autre mais s'articulent à travers des séances de direction qui chapeautent le tout. Le SF dans l'ensemble est en interaction avec tous les services.

A propos de la taxe de séjour placée de façon indirecte sur l'organigramme du SF, il s'agit d'une intercommunalité entre les communes de Blonay, Chardonne, Corseaux, Corsier-sur-Vevey, Jongny, Montreux, Saint-Légier-La Chiésaz, La Tour-de-Peilz, Vevey, Veytaux et Villeneuve.

Selon le règlement de la taxe intercommunale de séjour et de la taxe intercommunale sur les résidences secondaires, ces communes perçoivent conformément à la loi sur les impôts communaux (LICom) :

- Une taxe de séjour sur les nuitées des hôtes de passage ou en séjour sur le territoire de ces onze communes ;
- Une taxe sur les résidences secondaires auprès des propriétaires de résidences secondaires sur les territoires de ces onze communes.

Comme la commune de Montreux est celle bénéficiant et percevant le plus de taxes, c'est elle qui a le mandat de gestion et d'administration. Il s'agit également de la commune qui a les meilleurs moyens de contrôle, selon la personne responsable de la TS. À propos du collaborateur en charge de la TS, il ne s'agit pas d'un employé de la commune et n'a donc rien à voir avec le SF en lui-même, mais les documents sont quand même conservés par le service.

En effet, le bureau de ce responsable se trouve au SF, service avec lequel il a un contrat. Il se trouve également que le trésorier de la TS est le chef du SF. Pour toutes les raisons susmentionnées, le référentiel devra également donc intégrer la taxe de séjour.

5.2.3 Evolution du service

Le service a connu une grande évolution par le développement de l'informatique qui a également un impact sur les outils et les habitudes de travail. De plus, il y a tous les différents programmes informatiques auxquels il faut constamment se réadapter.

Dans l'ensemble, c'est la façon de travailler qui change. Les demandes et les acteurs sont aussi toujours plus nombreux et la charge de travail plus importante. Il y a également eu beaucoup de changements suite au nouveau chef de service qui a augmenté la professionnalisation du service et donné une plus grande réactivité impliquant une charge de travail qui demande plus de compétences au sein du SF.

5.2.4 Activités

À l'issu des entretiens nous pouvons identifier les activités suivantes telles qu'énoncés durant les entretiens :

Comptabilité

Gestion des collaborateurs ; Facturation ; Transmission avec l'administration générale et les pouvoirs publics ; Contentieux ; Gestion des débiteurs ; Poursuites et faillites ; Comptabilité CCP-BCV ; Paiement des salaires ; Administration des salaires ; Comptabilité annexe ; Élaboration et suivi du budget ; Contrôle des comptes ; Trésorerie ; Contrôle budgétaire ; Études et analyses financières ; Implémentation de

procédure ; Contrôle interne ; Affaires immobilières ; Assurances ; Gestion des sinistres ; Impôts fonciers ; Taxe sur les chiens ; Investissements.

Taxe de séjour

Administration de la taxe de séjour ; Transmission avec la Commission de la TS ; Comptabilité de la TS ; Bilan ; Perception et distribution de la TS ; Taxe sur les résidences secondaires.

Centre informatique

Gestion des collaborateurs ; Téléphonie fixe et mobile ; Help Desk ; Gestion des profils utilisateurs ; Gestion du réseau.

5.2.5 Organisme de vérifications

Il existe des organismes externes qui imposent des lignes directrices ou des exigences comme :

- L'Etat de Vaud pour certains documents comme les comptes qui sont visés par la préfecture.
- La remise de documents au département cantonal des finances.
- L'Asfico – Autorité de surveillance des finances communales de l'Etat de Vaud.
- Le département cantonal de l'intérieur (pour la TS)

De plus, des audits sont effectués par des fiduciaires externes tant pour le SF que pour la TS.

5.2.6 Production et réception des documents

5.2.6.1 Documents produits

Les documents produits par la CPT sont principalement : des budgets ; des comptes ; des documents de contrôle pour les organes de révision ; des statistiques complétées directement sur le site de la Confédération ; des correspondances ; des formulaires pour les poursuites ; des factures ; des arrangements de paiements ; des rappels ; des décisions de taxation ; des procès-verbaux ; des préavis ; des propositions municipales ; des rapports financiers ; des rapports de service ; des décomptes ; des formulaires pour les impôts anticipés ; des marches à suivre pour l'élaboration du budget pour les autres services.

La taxe de séjour produit principalement les documents suivants : des correspondances ; des bilans ; des bordereaux de déclaration pour la TS.

Et pour finir le CI : des aide-mémoires ; des modes d'emploi ; de la documentation de projet ; des documents internes et techniques ; des documents officiels comme les préavis ; des profils utilisateurs.

5.2.6.2 Documents reçus

Les documents reçus par l'ensemble du SF et de la TS sont globalement : des correspondances ; des demandes de correction d'écriture ; des documents du registre foncier ; des communications de l'Office des poursuites ; des demandes débiteurs ; des certificats de décès de chien ; des factures ; des notes internes ; des réclamation de facture ; des documents du canton ; des préavis des autres services ; des factures des mandats externes ; des extraits de la Municipalité et du Conseil Communal ; des copies de documents ; des documents d'installations des fournisseurs ; des rapports de projet.

5.2.7 Conservation des documents d'activités

En général, les documents sont conservés électroniquement sur le serveur. Tous les documents sur support papier sont rangés dans des classeurs dans le bureau. D'autres documents, sont directement saisis en ligne comme les statistiques sur le site de la Confédération et les saisies CCP-BCV qui se font sur les *e-banking*.

Certains collaborateurs scannent des documents papiers pour les garder sur le serveur ou dans la GED. Lorsqu'un dossier est clos, généralement à la fin d'une année, ils sont descendus au sous-sol.

5.2.8 Informations sensibles

Les documents contenant des informations sensibles sont les documents liés aux salaires, la liste des contribuables et leurs déclarations, les écritures internes mais dont la résultante est publique et tout ce qui concerne les litiges ou les informations privées du personnel.

Concernant le CI, ce sont les accès utilisateurs qui ne sont pas transmis. Et finalement, la taxe de séjour maintient privé tout ce qui concerne les résidences secondaires.

5.2.9 Systèmes de gestion documentaire

Lors des entretiens, différents systèmes de gestion documentaire ont été identifiés. Une GED pour les factures fournisseurs/débiteurs. Pour celle-ci, les factures sont scannées dans la GED. Un système de validation permettrait en théorie, de rendre la facture scannée authentique et de supprimer la facture papier.

Cependant, comme ce système n'est pas encore implémenté dans les autres services, le service des finances doit conserver les factures papier qui ont été scannées en cas de besoin. Autrement, il existe, un Entreprise Resource Planning (ERP), autrement dit en français un progiciel de gestion intégré, pour la gestion des débiteurs, la gestion salariale et la comptabilité des finances.

Il est important également de mentionner des systèmes en ligne mis en place par d'autres organisations et que les collaborateurs utilisent dans l'exercice de leur activité :

- Les solutions *e-banking* utilisées pour la comptabilité des comptes postaux et bancaires.
- E-LP un programme qui entre en vigueur en décembre 2018 pour la gestion des poursuites.
- Le site de la Confédération qui permet d'inscrire les statistiques *online*.

5.2.10 Partage des documents

La CPT partage des documents avec tous les services. Cela peut être des correspondances, des listes de rappels, des documents concernant des contentieux ou des états financiers transmis aux différents services. Il y a également les documents concernant la vente ou l'achat des parcelles qui sont partagés avec les services concernés comme le service de l'urbanisme, la voirie et les travaux publics. Mais au final, ces documents seront conservés par le Service des finances.

Le CI, lui, partage des modes d'emploi sur l'Intranet communal. Quant à la TS, elle partage des documents comme des enquêtes menées sur les logements vides avec le Service des finances, le Service de l'urbanisme, et l'Administration générale et dont la responsabilité incombe à la Municipalité.

5.2.11 Classement des documents

Le classement des documents au sein du SF se fait de différentes façons. La section CPT et la direction du service se réfèrent quand c'est possible au plan de classement effectué par les AM en 2010 et donc avec la numérotation établie que l'on peut retrouver dans leurs répertoires, sur le serveur et sur certain classeur dans les bureaux.

Quand il n'est pas possible de suivre le plan de classement, la logique classificatoire au SF se fait de manière alphabétique puis chronologique. Parfois, il peut y avoir simplement un sujet qui définit le classeur. Le CI a pour sa part un répertoire fournisseur et un répertoire pour l'informatique communal. Quant à la TS, le responsable de celle-ci a son propre classement puisqu'il ne concerne que cette personne et que la taxe de séjour a été instaurée au SF par lui-même. Le responsable classe les documents par mois pour tout ce qui concerne les documents bancaires puis les correspondances par ordre alphabétique.

5.2.12 Gestion des dossiers

5.2.12.1 Création

Pour créer un dossier, les collaborateurs regardent dans un premier temps si c'est possible de le mettre dans un dossier existant. Si ce n'est pas le cas, c'est un nouveau classeur ou répertoire qui est créé si c'est suffisamment important.

5.2.12.2 Clôture des dossiers

Les dossiers clos sont descendus en fin d'année aux archives intermédiaires. La plupart des documents sont conservés généralement un an mais certains documents sont gardés plus longtemps. Par exemple, pour les comptes et les budgets, il va d'abord falloir attendre la fin d'un cycle comptable, soit environ trois ans en tenant compte des révisions avec les fiduciaires.

Concernant les documents qui restent dans les bureaux, plus d'un an, il y a les actes de défauts de biens (reconnaissance de dette) qui eux sont valables 20 ans à partir du moment où ils sont émis (Loi sur les poursuites et faillites, art.149). Les polices d'assurance sont également conservées tant qu'elles sont en vigueur.

5.2.12.3 Élimination

Quant à l'élimination, il s'agit de documents dont la valeur est suffisamment peu importante pour que le document soit directement détruit par le collaborateur une fois qu'il n'en a plus besoin. Pour tous les documents qui sont descendus au sous-sol et dont la durée d'utilité légale est à terme, l'élimination se fait sous l'impulsion des archives.

5.2.13 Recherche

Concernant les méthodes de recherche, les collaborateurs utilisent essentiellement les documents électroniques pour effectuer des recherches de documents que ce soit sur le serveur ou pour une recherche de référence dans un ERP ou une GED. Ces outils sont aussi souvent utilisés pour identifier un dossier papier.

Il arrive parfois que des documents recherchés ne se trouvent plus dans le bureau. Cela peut notamment être le cas, une ou deux fois par mois, pour les préavis ou des anciennes décisions de la Municipalité annotés par les collaborateurs.

Les collaborateurs doivent également effectuer des recherches dans les archives intermédiaires lorsqu'il y a des cas d'assurances rouverts, des recherches à faire pour le bouclage des comptes en fin d'années ou lorsqu'il est nécessaire dans le cas des fonds (finances) de remonter dans les années pour retrouver des éléments de comptes notamment pour un droit d'utilisation de parcelle qui est valable 100 ans. Concernant les conventions et les actes de défauts de bien, ceux-ci doivent être repris environ deux ou trois fois par an.

Concernant le CI, ils n'ont pas ce type de problème car, comme mentionné, ils n'ont pas beaucoup de documents à conserver et ceux qui le sont, sont gérés par la secrétaire de direction.

En général, c'est le cheminement jusqu'au document qui n'est pas toujours clair soit parce que cela a été mal classé, soit parce que tout le monde n'a pas la même logique de classement. Selon les collaborateurs, tous les documents finissent par être retrouvés, ils ne sont jamais perdus.

5.2.14 Attentes et craintes

En somme, les collaborateurs ont été réceptifs au projet et souhaitent que cela permette d'apporter plus de clarté dans la gestion et la localisation des documents.

Les craintes liées au référentiel sont l'obligation de respecter les règles de nommage des fichiers qui sont considérés pour beaucoup comme une perte de temps pour chaque mouvement et qui sont trop compliquées à intégrer. Ces règles de nommage sont des directives établies par l'Administration générales pour la structure du nommage des fichiers et les abréviations à utiliser. Il y a aussi la crainte de se voir imposer des directives sur l'établissement des documents (polices, logo, etc.).

5.2.15 Conclusion sur les entretiens

Dans l'ensemble, le Service des finances est comme mentionné plus haut un service transversal au cœur du fonctionnement de la Commune dans son ensemble. C'est également un acteur important dans la gestion de la comptabilité d'associations intercommunales. Il a la particularité de comprendre dans son service le centre informatique dont les activités sont relativement transversales car finalement tous les collaborateurs du CI sont polyvalents et participent à tous les projets en mettant à profit leurs compétences.

L'unité comptable se distingue dans ce projet par son cadre légal important et le volume important des documents d'activités. Le CI, lui respecte la loi sur la protection des données et les standards de sécurité. Il ne produit que très peu de documents et souvent à usage interne qui sont rapidement éliminés.

5.3 Culture organisationnelle

Prendre connaissance de la culture organisationnelle permet de comprendre pourquoi une organisation fonctionne d'une certaine façon et identifie le contexte administratif dans lequel les dossiers sont créés ou reçus. (Shepherd, 2003, cité dans support de cours : Records Management 1)

Selon Shepherd, il existe quatre types de culture organisationnelle :

La culture de rôle

Une organisation ayant une culture de rôle a pour caractéristique d'avoir une forte structure hiérarchique. Ses fonctions et ses structures sont stables depuis plusieurs années. Elle insiste sur le statut formel de ses employés et est en général contre la prise de risques et l'innovation. Ce type d'organisation se base sur des formulaires, des manuels de politique et de procédures, notamment pour les tâches qui sont

répétitives. Il y a plusieurs niveaux d'approbation requis pour l'attribution de ressources. Pour communiquer, la direction passe par le biais de notes officielles et ces organisations font preuve d'une bonne sécurité de l'emploi. Ces organisations sont généralement de type administrations publiques, ministères ou organismes gouvernementaux.

La culture de réussite

Les organisations ayant une culture de réussite sont généralement des grandes compagnies privées dont le secteur d'activité se base sur l'innovation et permet la prise d'initiative des collaborateurs. Ces organisations ont une structure flexible et qui se focalise sur les résultats. Elles font preuve d'adaptation rapide aux changements. Elles communiquent de façon formelle et informelle. Les équipes sont souvent autonomes et la prise de décision décentralisée. Elles engagent leurs employés sur la base de leurs compétences spécifiques et n'utilisent pas ou peu des manuels de procédures. Finalement, les tâches ne sont pas répétitives.

La culture de pouvoir

Ces organisations ont pour caractéristiques d'avoir le pouvoir décisionnel détenu par une ou deux personnes. Elles fonctionnent de manière informelle tant dans leur communication interne que dans leur manière de documenter certaines décisions. Il y a également peu de bureaucratie et de comités. Ces organisations ont la volonté d'être jugées sur les résultats plutôt que sur les moyens. En conclusion, elles sont souvent dépendantes de la personne dirigeante : si l'organisation est contrôlée par une personne influente elle peut changer rapidement, tout comme elle peut être vulnérable si le principal dirigeant venait à partir subitement. Dans cette catégorie on retrouve des entreprises de conseil d'ingénierie, d'architectures ou des entreprises du domaine multimédia.

La culture de soutien

Cette catégorie représente les organisations comme les cabinets d'avocats, de notaires ou de consultants. Les associations et les ONG font également partie de cette culture. Ces organisations ont des structures clairement définies. Les principales caractéristiques sont que son existence dépend de chacun de ses membres et que les décisions importantes sont prises en commun. Il n'y a pas de bureaucratie formelle et ces organisations existent pour le bénéfice de chacun. Dans ces organisations, les rôles sont partagés par degré de spécialisation de chacun.

En résumé, suite aux différents éléments récoltés durant l'enquête préliminaire et durant cette analyse du contexte, la culture organisationnelle qui correspond au SF est la culture de rôle. Cette catégorie correspond à toutes administrations publiques du fait de la hiérarchie communale et des pouvoirs politiques en place. Étant une administration publique, le SF a un fonctionnement procédural et formel.

5.4 Cadre légal et réglementaire

En plus des normes et standards énoncés au point 3.4, le référentiel doit respecter le cadre légal et réglementaire qui régit les activités du SF. Les différentes lois recensées sont :

- Le règlement de la taxe intercommunale de séjour et de la taxe sur les résidences secondaires pour les communes de la Riviera et la commune de Villeneuve.
- La loi fédérale du 11 avril 1989 sur les poursuites et faillites (LP) et l'ordonnance d'application. A relevé ici, l'art. 149a « *actes de défauts de biens doivent être conservés 20 ans à compter de la délivrance de l'acte* » (LP,1998).
- La Loi sur les impôts communaux (LlCom) pour tout ce qui concerne les impôts et les taxes communales, y compris la taxe de séjour.
- Loi sur la protection des données personnelles LPrD pour toutes les activités aux informations sensibles.
- La loi sur l'information pour la transparence des activités
- Le règlement sur la comptabilité des communes (RCCom) pour toutes les activités comptables du SF
- La loi sur les communes notamment à la rubrique « impôts »
- Le code des obligations
- L'ordonnance fédérale sur la tenue et la conservation des livres de comptes

Puis en ce qui concerne l'archivage :

- Les prescriptions municipales sur les archives communales
- La loi sur l'archivage (LArch) et son règlement d'application

5.5 Entretien avec les archivistes

Pour conclure cette partie d'analyse contextuelle du service des finances, un entretien des mandants aux archives de Montreux a également été mené afin de connaître plus précisément quels sont leurs attentes quant à ce référentiel, connaître leur point de vue et leurs connaissances sur ce service et en apprendre davantage sur la façon dont sont gérées les archives de ce service aux AM.

Pour ce faire, une deuxième grille d'entretien a été élaborée.³

5.5.1 Résumé de l'entretien

Les archivistes de la Commune de Montreux interviennent chaque année pour le SF dans la destruction des pièces comptables. En 2010, ils ont notamment élaboré un plan de classement pour ce service. Aux archives, les documents de ce sous-fonds les plus fréquemment consultés sont les conventions à hauteur, plus ou moins, d'une fois par mois.

En revanche, tous les autres dossiers/documents ne sont pour leur part quasiment jamais consultés. Les comptes reliés ou autrement dit les Grands Livres répondent avant tout à l'obligation légale de les conserver plutôt qu'au besoin des utilisateurs.

Les documents consultés par le SF ou par d'autres services de la commune sont les conventions. Les documents principalement conservés aux Archives sont les comptes, les budgets et les bilans. Nous pouvons y trouver des statistiques, des dossiers d'affaires, des prêts et obligations ou des rapports de gestion de budget. Les AM ont un inventaire pour ce qui concerne les documents financiers des fonds des communes des Planches et du Châtelard antérieurs à la fusion de celles-ci. Pour le fonds de la commune de Montreux, le SF a un inventaire pour les comptes.

Le versement des documents du SF aux AM ne se fait pas annuellement. S'il y a un versement, celui-ci se fait selon la procédure, par le biais d'un bordereau.

En outre, les attentes des AM quant à ce référentiel sont :

- De pouvoir l'appliquer ;
- D'être plus efficace dans la gestion de ce sous-fonds ;
- Conserver les bons documents ;

³ Voir annexe 2

- Pouvoir éliminer des documents car ce sous-fonds prend actuellement beaucoup de place aux AM ;
- Anticiper les versements futurs ;
- Et planifier l'espace de stockage.

Les archivistes souhaitent que ce référentiel leur permette de mieux comprendre la typologie des documents du SF. En somme, ce référentiel est une réponse à leurs besoins mais ne pourra pas tout résoudre car l'archivage électronique et la dématérialisation complexifient le tout. Les AM veulent également s'assurer que les séries du SF soient complètes et pour ce faire des procédures doivent être mise en place.

6. Analyse du contenu

Réalisée parallèlement à l'OS2, l'étape (OS3) a pour but d'acquérir une connaissance du contenu et donc de recenser les archives et leurs systèmes de gestion.

Ainsi, dans cette étape un inventaire typologique a été mené dans les deux locaux qu'utilise le SF pour ses archives intermédiaires.

6.1 Inventaire typologique

En annexe⁴ se trouve un extrait de l'inventaire mené au SF.

Cette étape a permis de mieux appréhender la typologie documentaire qui est représentée de façon succincte dans le tableau se trouvant à la page suivante.

En sus, il y a également tout ce qui concerne la comptabilité des mandats annexes, la taxe de séjour, la comptabilité fournisseur, les crédits complémentaires et les dossiers d'affaires pour ne citer qu'eux.

⁴ Voir annexe 3

Tableau 1 : Typologie documentaire

Dossier	Contenu
Débiteurs	Paiements ; rappels ; contentieux
Poursuites terminées	Soldes de litige ; États de litige ; Réquisitions de poursuites ; Réquisitions de continuer la poursuite ; Commandements de payer ; Avis de rejet de réquisition ; Correspondances ; Factures ; Procès-verbaux (PV) ; Contrordres ; Déterminations du minimum d'existence ; Révisions de saisie de salaire
Salaires variables	Journaux des saisies des salaires fixes ; Listes de contrôle de paiements ; Journaux variable par employés ; Notes de débours ; Pièces justificatives ; Décomptes ; Quittances ; Extraits du timbrage horaire ; Journaux de décompte des frais collaborateurs.
Assurances choses	Correspondances ; Résiliations ; Contrats d'assurances ; Polices d'assurance ; Conditions ; Formulaires d'avis de sinistre ; Inventaires des biens assurés ; Listes immeubles ; Offres
Budget communal	Extraits du registre des PV du Conseil communal ; Budgets salaire ; Brochures comptes ; Budgets des investissements ; Correspondances ; Guides d'élaboration d'un budget ; Bouclements d'acompte ; Copies facture ; Extraits de compte ; Balances des comptes ; Amortissements ; Imputations ; Projections ; Statistiques

6.2 Localisation

En référence au point 4.2, ces archives sont situées dans les deux locaux que le SF possède pour l'entreposage des archives intermédiaires. En matière de localisation, la secrétaire de direction essaie de tenir quand c'est possible un inventaire personnel.

Dans la première cave visitée se trouvent des dossiers allant des années 2010 à 2016 avec un classement par année. Sur la plupart des classeurs, nous pouvons retrouver la numérotation qui avait été proposée par le plan de classement en 2010.

De plus, bien que ça ne s'applique pas à tous les dossiers on peut remarquer, et cela a été confirmé par des collaborateurs, qu'il y a un code couleur pour certains dossiers mais qui change selon les années. Par exemple, on peut trouver une série de classeurs fournisseurs de couleur jaune ou des classeurs pour les poursuites de couleur verte.

La deuxième cave où sont entreposées les archives intermédiaires est située au sous-sol d'un autre bâtiment qui se trouve à côté du bâtiment du SF. Nous trouvons dans ce local essentiellement des archives des années 2000-2010 et des dernières années 2016-2017. Il y a aussi des dossiers non datés mais dont le contenu peut remonter aux années 1970. Ces dossiers ont une référence chiffrée qui se situe entre 301 et 399.

De ce fait, il y a un ancien système classement de dossiers dont les collaborateurs actuels n'ont pas connaissance car ils n'ont jamais eu besoin d'aller consulter ces dossiers. En conclusion, il y a deux systèmes de classement différents aux archives intermédiaires.

6.3 Volume

En termes de volume, le premier local au sous-sol du bâtiment du SF contient environ 90 mètres linéaires de documents d'archives en essayant de tenir compte des différents cartons posés au sol et qui contiennent également des documents.

Le deuxième local dans le bâtiment annexe contient pour sa part l'équivalent de 80 mètres linéaires.

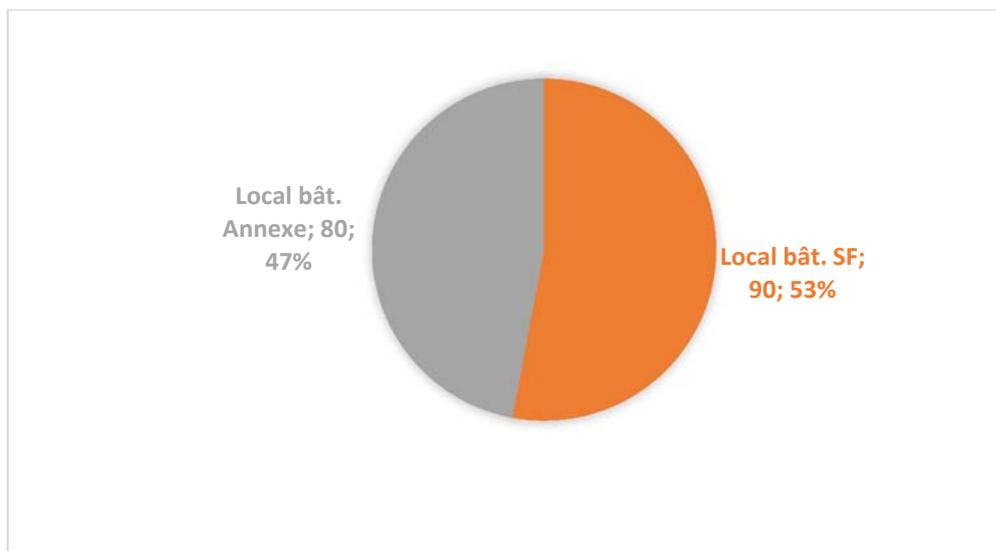


Figure 3 : Volume en mètre linéaire

Au niveau des données électroniques (sans compter la GED), le volume de données pour la CPT et la direction du SF est de 22 giga. Le centre informatique a un volume de données électroniques de 19 giga. Soit un total de 41 giga pour l'ensemble du SF.

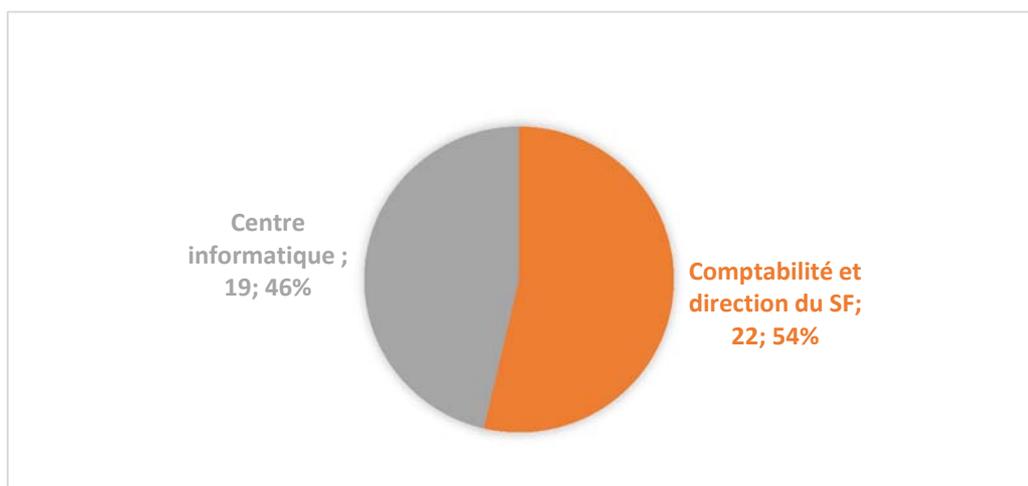


Figure 4 : Volume des données électroniques en giga

7. Création du référentiel

Nous arrivons au cœur de ce mandat qui est l'élaboration du référentiel (OS4). La première partie d'analyse scindée en 3 phases nous aura permis de récolter l'ensemble des données nécessaires à l'élaboration.

7.1 Outils et modèles de référence

En plus des différentes données récoltées pour élaborer ce référentiel de gestion et de classement des documents d'activités, plusieurs outils ont servi d'appui à sa réalisation :

- Le référentiel de gestion et de classement des documents d'activités pour l'Administration générale de la commune de Montreux qui a été validé et par conséquent est le modèle pour les autres référentiels à venir.
- L'ancien plan de classement établi par les AM pour le SF
- Le calendrier de conservation des Archives Cantonales Vaudoises pour les finances datant de 2013.
- Le calendrier de conservation des Archives Cantonales Vaudoises pour l'Administration générale à la section informatique et télécommunication.

7.2 Plan de classement

En introduction nous avons défini le référentiel de gestion et de classement des documents d'activité comme étant un outil qui classe les documents par activités et leur définit des délais de conservation et de sorts finaux. Il s'agit d'un plan de classement et d'un calendrier de conservation.

Le plan de classement est un instrument permettant de repérer intellectuellement des documents pour faciliter les démarches de recherche tant administratives qu'historiques (Couture *et al.*, 1999, p.221).

Ce plan permet d'avoir une structure logique allant du général au particulier pour classer tous les documents produits ou reçus par le SF. Le plan de classement convient tant aux supports papier qu'aux supports électroniques.

7.3 Calendrier de conservation

Le calendrier de conservation est un outil d'application pour la gestion du cycle de vie des documents : actifs, semi-actifs et inactifs.

Cet outil permet de gérer de façon systématique la conservation et l'élimination des documents. (Archives Cantonales Vaudoises, 2006).

En se basant sur les besoins de l'organisation, des obligations légales et la constitution du patrimoine, le calendrier va définir des délais de conservation et le sort final des documents.

7.4 Organisation du référentiel

Le référentiel de gestion et de classement des documents pour le Service des finances de la Commune de Montreux tel que présenté durant la formation, c'est-à-dire avant d'être testé, se trouve en annexe. ⁵

Celui-ci est organisé de la manière suivante :

- Un *numéro de référence* unique est attribué à chaque rubrique et permet l'identification des fichiers du répertoire.
- L'*intitulé* est le titre de la rubrique.
- La *description du contenu* permet de présenter la typologie.
- *Exemplaire* (P) pour principal et (S) pour secondaire, indique s'il s'agit de documents originaux ou autrement dit du dossier maître. L'exemplaire secondaire signifie que la responsabilité du dossier incombe à une autre unité appelée unité administrative responsable.
- Le *support* définit le support de conservation final du document lorsque les durées de vie sont appliquées.
- L'*unité administrative responsable* nous permet de savoir qui détient la responsabilité des documents.
- *DUA* définit la durée d'utilité administrative. Cette valeur peut être déterminée en années ou sous forme de code numérique : tant qu'en vigueur (777), tant qu'utilisé, jusqu'à clôture du dossier (888), jusqu'à nouvelle version (999).

⁵ Voir annexe 4

- *DUL* définit la durée d'utilité légale pour les documents qui sont semi-actifs qui ont une valeur d'utilité légale ou interne. Cette valeur est exprimée en années.
- La *liste positive des documents à conserver* permet d'identifier les documents à conserver sur le long terme.
- Le *sort final* retranscrit la décision définitive pour la conservation illimitée. Le dossier sera soit éliminé (E), échantillonné (Ech) ou conservé (C).

En dernière colonne, se trouvent des observations permettant de faire des remarques sur l'application des règles de conservation et permet également de faire des retours sur d'autres rubriques.

Le référentiel est applicable tant pour les supports papier qu'électronique. De ce fait, chaque niveau de référence du référentiel correspond aux différents niveaux du répertoire.

Le référentiel représente la structure fixe à respecter. À la fin de chaque dernier niveau, le collaborateur a cependant la liberté d'organiser sa propre structure selon des recommandations établies dans le guide d'application du référentiel élaboré par les AM.

8. La formation

Lorsqu'un outil tel que le référentiel de gestion est élaboré et destiné à des tierces personnes, il semble naturel qu'il faille expliquer son fonctionnement. Le professionnel devra donc guider ses interlocuteurs dans la prise en main de l'outil. À première vue, on peut imaginer cette présentation de l'outil sous plusieurs formes. Par exemple, cela peut être un guide ou une séance de présentation.

Malgré tout, la littérature archivistique ne donne que très peu d'information sur la formation à un outil archivistique. Souvent, comme mentionné dans « RM : Mode d'emploi » (Drouhet, Keslassy et Morineau, 2000, p.86) on nous parle de la formation comme une étape importante et nécessaire et à ne pas négliger pour que l'outil soit le mieux adopté et appliqué par les utilisateurs et qu'il réponde aux objectifs de son élaboration.

En revanche, on ne nous donne pas de solution ou de guide pour l'élaboration de celle-ci, ce qui nous amène à nous demander comment on peut mettre en place une formation destinée aux personnes pour lesquelles l'outil a été conçu ? Qu'est-ce que l'on veut transmettre et de quelle façon ?

En effectuant des recherches sur le sujet, et en ne trouvant pas de résultats concrets dans la littérature archivistique, c'est vers un domaine parallèle que nous pouvons nous tourner et le constat est sans appel : Il existe une grande disparité entre la bibliothéconomie et l'archivistique sur le sujet de la formation des usagers.

Bien qu'il s'agisse de domaines apparentés, l'intérêt de cette problématique chez les professionnels de la bibliothéconomie semble bien plus présent. D'ailleurs, une simple recherche sur un moteur de recherche nous le prouve. En tapant, « formation des usagers », le moteur nous retourne essentiellement pour ne pas dire uniquement des liens sur la formation des usagers en bibliothèque.

En essayant d'y rajouter un mot-clé tel que « archives » ou « archivistique » pour ne citer qu'eux, nous nous retrouvons avec un choix de formation de base ou continu en archivistique, ce qui n'était pas l'intention de la recherche. Bien que les domaines de l'archivistique et de la bibliothéconomie se recoupent dans bien des points, la différence du public et des enjeux dans le cas de notre projet implique tout de même une approche différente de la formation des usagers.

Par exemple, en bibliothèque universitaire ou spécialisée, les principaux usagers sont les collaborateurs académiques et notamment les enseignants et les étudiants. Dans ces bibliothèques, les formations dispensées concernent régulièrement l'utilisation des banques de données professionnelles, l'utilisation du catalogue ou la rédaction des citations et références bibliographiques.

Ces formations sont transmises par différents moyens comme l'élaboration de guide, la mise en place de séances d'information ou d'atelier pour les usagers, la conception de tutoriels vidéo ou encore une solution *e-learning*. Cette dernière solution, a été notamment mise en place à l'Infothèque de la Haute Ecole de Gestion de Genève. Il s'agit d' ELI (E-learning de l'Infothèque), une formation en 4 modules pour apprendre à citer des sources en utilisant un outil de gestion des références bibliographiques, pour maîtriser la recherche et évaluer les résultats.

Premièrement, l'outil explique le fonctionnement de cette formation. Puis, pour chaque module, des objectifs sont énoncés. Un module est ensuite composé de différents thèmes contenant les outils de formations. Ainsi ce cours en ligne, nous propose des vidéos tutoriels combinées au « wiki » de la plateforme ainsi que des slides de présentation, des guides et autres compléments de lectures. L'utilisateur qui suit la formation peut, à la fin de chaque module, tester ses connaissances par le biais d'un questionnaire à choix multiple (QCM). Une fois tous les modules accomplis, il a

également la possibilité de passer l'examen final. Après avoir rempli l'enquête de satisfaction, il peut obtenir un certificat. Cet *e-learning* se trouve sur la plateforme Cyberlearn nommé Moodle utilisé par la Haute Ecole de Gestion de Genève et donc disponible uniquement via un login.

En se basant sur ce qui se fait en bibliothéconomie, un *e-learning* consacré à l'utilisation du référentiel au sein de la Commune de Montreux qui décernerait des certificats aux collaborateurs à la suite de leurs bons résultats devrait-il être mis en place ? Dans ce cas, il pourrait s'agir d'un investissement trop important. Il faudrait également pouvoir convaincre les collaborateurs de prendre de leur temps pour l'apprentissage d'un outil.

Comme mentionné plus haut, bien que nous pouvons nous inspirer de ce qui se fait en bibliothèque, il ne s'agit pas du même public et des mêmes enjeux.

Pour continuer à illustrer ce propos, nous allons utiliser l'exemple des bibliothèques publiques. Celles-ci mettent en place des ateliers de formation sur divers sujets comme comment gérer son e-réputation sur les réseaux sociaux ? Comment utiliser le site de la bibliothèque et gérer ses prêts ? Comment repérer des *fakes news* ? Les bibliothèques ne manquent pas de créativité pour élaborer des ateliers et conférences sur différents sujets d'actualité.

La différence est que dans le cas des bibliothèques publiques, les usagers assistent de plein gré à ces formations ce qui n'est a priori, pas le cas des collaborateurs du SF qui vont y assister dans le cadre de leur emploi. De plus, il s'agit d'un outil qui va modifier leurs habitudes quotidiennes et avec lequel il faudra conjuguer.

En somme, si la formation n'atteint pas ses objectifs, les conséquences seront que l'application du référentiel sera mal acquise et les documents seront mal classés avec un risque de perdre l'information.

Cette formation a donc une portée à plus long terme. Les formations en bibliothèques spécialisées ont également une portée à long terme et ce sont souvent chaque année plusieurs centaines de personnes à reformer. En revanche, il ne s'agit généralement pas de formation imposée.

8.1 Théorie de la formation

En somme qu'est-ce que la formation ? Premièrement, selon Soulez, la personne chargée de la formation détient un savoir que les autres n'ont pas (Soulez, 2001, p.30). D'après l'auteur, la formation est une communication et définit ce terme comme ceci : « *Communiquer veut dire, étymologiquement, "mettre en communication " et " être en relation avec". Le sens moderne demeure le même : transmettre, faire partager [...] Nous savons que tout est communication : le mot bien sûr mais aussi le geste, le regard, l'intonation, le silence, etc. »* (Soulez, 2001, p.30).

Puis de façon schématisée, la communication est une transmission d'un message entre un émetteur et un récepteur. Ce message passe par différents canaux (voix, air, support écrit, gestes). Ce message doit passer une colonne de bruits, c'est-à-dire, tout ce qui pourrait venir perturber la compréhension du message (du son ou des gênes diverses comme la fatigue). Ainsi pour une bonne communication, Soulez nous invite à pratiquer la redondance et l'appel au feed-back.

Le Larousse en ligne définit le terme « formation » comme : « Action de donner à quelqu'un, à un groupe, les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité ».

Ainsi, pour mettre en place cette action, il faut suivre une planification pédagogique qui comprend quatre phases (Prégent, 1990, cité dans Support de cours : Formation de formateurs) :

- La phase d'analyse qui définit les besoins de formation, situe le cours dans un plan d'études, fait l'inventaire de la matière à traiter et cherche à connaître les spécificités des élèves.
- La phase de préparation qui formule les objectifs, permet de choisir les méthodes d'enseignement et de sélectionner et adapter les contenus. Cette phase permet également de choisir les modalités d'évaluation des apprenants, les modalités d'encadrements des apprenants et les supports didactiques.
- La phase d'implantation comprend quant à elle la production et le rassemblement des moyens, la préparation des instruments d'évaluation des connaissances. Cette phase permet également d'expérimenter et mettre en œuvre la formation et d'assurer l'encadrement des apprenants.
- Finalement la phase d'évaluation permet d'évaluer la qualité de l'enseignement donné, de déterminer les changements à apporter et d'évaluer les apprentissages des apprenants.

En somme pour préparer l'exposé en lui-même, Prégent propose également les étapes suivantes :

- Définir le contenu ;
- Formuler les objectifs ;
- Formuler le titre ;
- Rédiger le descriptif ;
- Structurer l'exposé ;
- Préparer la logistique ;
- Préparer les supports visuels ;
- Préparer les notes, aide-mémoires ;
- Adapter selon l'auditoire et le contexte.

8.2 Organisation de la formation

Pour mener à bien cette formation, le choix s'est porté sur une séance d'information classique avec un exercice de prise en main du référentiel. En plus de cette séance, les collaborateurs ont reçu des infographies qui rappellent les bases du nommage des fichiers électroniques et de l'utilisation du référentiel.

8.2.1 Sujet de la formation

Le sujet est la formation des collaborateurs du SF à l'utilisation du référentiel de gestion et de classement des documents d'activité.

8.2.2 Besoins et contexte de la formation

Dans le cadre du mandat des AM d'élaboration de gestion et de classement des documents d'activité pour le Service des finances de la Commune de Montreux, la formation dispensée a pour but d'apprendre aux collaborateurs du SF à appliquer le référentiel dans leur gestion documentaire quotidienne.

Dans cette optique et pour avoir la meilleure implémentation possible, la formation a pour objectif de convaincre de l'utilité du référentiel et de faire appliquer les règles de nommage des documents. Ceci permettra de répondre à la volonté d'une gestion homogène des documents entre les services et d'appliquer le référentiel de façon autonome.

8.2.3 Ressources à disposition

En termes de ressources, 2 x une heure de temps sont disponibles pour la séance avec les collaborateurs qui sont divisés en deux groupes. Une salle de conférence équipée d'un téléviseur de projection est mise à disposition également par le Service des finances.

8.2.4 Caractéristiques des participants

Les participants sont les collaborateurs du Service des finances qui comprend également le Centre informatique. Les collaborateurs participent à cette formation car ils ont en l'obligation. Ils sont en tout quatorze personnes divisées en deux groupes.

Tous les collaborateurs n'ont pas eu à suivre un plan de classement donc leur expérience face à ce type d'outil n'est pas égale. Les attentes des collaborateurs concernant la formation sont, d'après les entretiens menés, d'acquérir une meilleure gestion documentaire en général.

8.2.5 Descriptif de la formation

Tableau 2 : Descriptif de la formation

Titre de la formation	Utilisation du référentiel de gestion et de classement des documents d'activités du Service des finances.
Durée de la formation	45 min
Sujet/thème	Apprentissage à l'utilisation d'un outil de gestion documentaire
Nombre de participants	14
Objectifs pédagogiques	<ol style="list-style-type: none">1. Comprendre à quoi sert le référentiel.2. Appliquer le référentiel.3. Appliquer les règles de nommage des documents.
Moyens d'enseignement	Séance de présentation et d'explication avec support PowerPoint puis un atelier pratique dans une salle de conférence à disposition.

8.3 Plan de la formation

Le plan de formation est le suivant :

- Introduction
 - L'introduction permet d'accueillir les collaborateurs, expliquer le déroulement de la formation, rappeler le projet et présenter les objectifs de la formation.
- Utilité d'un référentiel de gestion et de classement des documents
 - Dans cette partie, il s'agit de rappeler ce qu'est le référentiel et à quoi il sert, présenter ses avantages et expliquer ce qu'est le Records Management et notamment le cycle de vie des documents pour que les collaborateurs puissent comprendre le référentiel.
- Présentation du référentiel
 - La présentation du référentiel permet premièrement d'expliquer l'organisation de celui-ci, de présenter le référentiel et expliquer comment il fonctionne et notamment certaines rubriques, en fonction des personnes présentes. Puis, avec un répertoire créé en amont, de comparer la structure des fichiers qui est équivalente à la structure du référentiel.
- Exercice pratique
 - Dans cette partie, les consignes sont transmises. Chaque collaborateur reçoit sur un morceau de papier le nom d'un type de document leur correspondant personnellement selon leurs activités et qu'ils vont devoir placer dans la bonne rubrique en donnant le chemin pour y accéder.
- Présentation des règles de nommage
 - Cette partie a pour but d'expliquer les règles de nommage dont les directives ont été élaborées par l'AG. Dans le but d'atteindre une homogénéité des pratiques de gestion documentaire dans le service, il m'a paru important de présenter ces directives dans la formation.

- Conclusion
 - Lors de la conclusion sont abordés les prochaines étapes du projet, les consignes pour la phase de test et enfin les questions et les remerciements.

Un plan d'intervention avec les séquences de formation détaillées se trouve en annexe.⁶

8.4 Outils et supports de formation

Pour mener à bien cette formation différents outils et supports ont été créés :

- Un support de présentation⁷
- Les données par collaborateurs pour l'exercice pratique⁸
- Une infographie de rappel pour les règles de nommage⁹
- Une infographie de rappel pour l'application du référentiel¹⁰

8.5 Retours sur les formations

Les formations se sont dans l'ensemble bien déroulées. La première formation a duré 40 minutes contre 1 heure pour la deuxième. Pour rappel, le temps estimé était de 45 min. Cette différence est due aux interventions des participants.

En effet, le premier groupe a été réactif et a bien participé à la formation, en prenant part à l'exercice et en formulant des questions et des remarques.

Le deuxième groupe plus particulièrement composé du chef de service, de la secrétaire de direction et d'un chef comptable, a eu plus de remarques et de questions sur le référentiel du fait de leurs fonctions plus impliquées dans la gestion du service et qui par conséquent étaient davantage concernés par le référentiel.

Sur les quatorze collaborateurs, trois collaborateurs ne sont pas venus pour les raisons suivantes :

- Une personne quittait ses fonctions à la fin du mois et n'avait donc pas besoin de suivre la formation ;

⁶ Voir annexe 5

⁷ Voir annexe 6

⁸ Voir annexe 7

⁹ Voir annexe 8

¹⁰ Voir annexe 9

- Malgré l'organisation de la secrétaire de direction pour organiser des séances comprenant tous les collaborateurs, un collaborateur était en vacances ;
- La troisième personne n'est tout simplement pas venue.

8.6 Conclusion sur la formation

En conclusion, sur la base d'un sentiment personnel, les deux séances de formations se sont bien déroulées. Cependant, il serait intéressant d'avoir une réelle évaluation de l'impact que la formation a eu sur les collaborateurs.

Outre l'exercice pratique pour prendre en main le référentiel ayant permis de démontrer que les collaborateurs pouvaient trouver la bonne rubrique en suivant le référentiel, il n'y a pas eu de test concret permettant de savoir si les objectifs ont été atteints. Il serait intéressant également d'évaluer après une plus longue période l'utilisation faite du référentiel par les collaborateurs.

Par ailleurs, ce travail ne met pas en place la formation des nouveaux collaborateurs qui devront eux aussi appliquer le référentiel et dont des directives devraient être énoncées pour intégrer la formation au référentiel dans la procédure d'arrivée d'un nouveau collaborateur.

En somme, il y a le guide d'application déjà établi par les AM qui devrait être plus largement diffusé lorsque tous les référentiels seront établis, par exemple sur l'Intranet communal. On pourrait imaginer également lorsque tous les référentiels seront établis, de créer un tutoriel vidéo général pour l'utilisation du référentiel. Celui-ci pourrait être par la suite diffusé sur l'Intranet.

9. Test et corrections

Comme mentionné en début de projet, la phase de test et de corrections devait, selon le planning, se situer avant la formation des collaborateurs. Ce qui a été imaginé était qu'une fois le référentiel élaboré, il aurait été soumis aux collaborateurs pour un test « formatif ». Formatif puisqu'il était évident qu'il aurait été compliqué de laisser les collaborateurs seuls face à l'utilisation du référentiel sans comprendre comment il fonctionne.

Ainsi, il a été voulu qu'une fois le référentiel élaboré, le test serait effectué dans l'environnement des collaborateurs.

Cela aurait permis d'une part aux collaborateurs de poser leurs questions directement et d'autre part de récolter les premiers retours à vif et de constater les difficultés rencontrées.

Ainsi, en plus de tester le référentiel, cela aurait permis aux collaborateurs d'avoir une première prise en main avec le référentiel avant la formation. Comme il n'aurait pas été possible d'accompagner tous les collaborateurs, il aurait cependant fallu échantillonner les personnes en choisissant des personnes clés.

Dans cette optique, il fallait également créer le répertoire électronique pour qu'il soit testé. Celui-ci a été fait par le mandant étant donné que l'implémentation n'entraîne pas dans le cadre de ce mandat.

Les deux dates convenues pour la formation des collaborateurs du service des finances, étaient proches du moment où le référentiel a été terminé ce qui laissait donc peu de temps pour mettre en pratique l'exposé ci-dessus.

De ce fait, et afin d'avoir un retour des collaborateurs sur le référentiel avant la formation, les parties du référentiel correspondant aux collaborateurs ont été envoyées par email à chaque personne en demandant un retour sur l'activité qui les concerne pour une date précise. Cependant, les collaborateurs ont jugé le référentiel peu compréhensible ainsi ils ont souhaité attendre la formation pour me transmettre leurs retours.

9.1 Phase de test

Une fois les séances de formations terminées, le répertoire a été transmis sur clé usb à la secrétaire de direction qui l'a mis sur le serveur. Il a été demandé aux collaborateurs à la fin des formations de tester ce répertoire en parallèle de leur répertoire actuel et de transmettre leurs retours pour une date donnée.

9.2 Retours des collaborateurs

Les collaborateurs ont donc pu tester durant plus d'une semaine ce référentiel. Ils se sont finalement consultés entre eux pour faire un bilan et c'est l'adjoint du chef de service et la secrétaire de direction qui m'ont transmis les retours des collaborateurs lors d'une séance au SF. Les retours concernent essentiellement les collaborateurs de la comptabilité. Il n'y a pas eu de retours de la part des collaborateurs du centre informatique après la formation.

9.3 Corrections

Les corrections¹¹ apportées suite aux retours des collaborateurs sont :

- Sous le point 0.1.2. Direction – Conseil Communal – Commission et délégations, l'ajout d'une entrée 0.1.2.3 COGEST (Commission de gestion)
- Dans les activités, au point 2.02 Comptabilité des débiteurs l'ajout d'une entrée pour les hypothèques légales (2.02.3). Dans ce répertoire, il a été également demandé de placer l'entrée Facturation et encaissement en premier et devient donc le point 2.02.01
- Au point 2.10 Impôts, le point 2.10.2.3 Péréquation sort d'un niveau suite à leur demande et devient le point 2.10.3.

En plus de ces principales corrections apportées aux référentiels, différents points problématiques ont été abordés.

Premièrement, la numérotation des répertoires, notamment par rapport à la profondeur des chiffres. Par exemple, le point 2.01.1 dans le référentiel pour le budget de la comptabilité générale, devient le point 201-1 dans le répertoire électronique.¹²

En conséquence les collaborateurs souhaitent une séparation entre les champs par un trait d'union et rajouter un zéro avant le « 1 », afin que cela devienne le point 2-01-01. Après discussion avec les mandants, à part le rajout du zéro, les AM ne peuvent pas accéder à l'autre requête car d'une part, le cheminement devient ainsi trop long et également car c'est ce qui est en vigueur à l'AG.

Un autre point relevé, est le souhait de la personne s'occupant des formulaires d'inscription pour les chiens et la gestion des certificats de décès d'avoir un répertoire « chien » sous la rubrique impôts et donc de sortir cet élément d'un niveau. Cependant, selon le référentiel, la personne peut créer un dossier « chien » dans la structure libre dans la gestion des impôts et taxes communales.

Ainsi, nous avons discuté de ce cas, où j'ai fait entendre mon refus sur ce point car, il n'y avait pas de raison pour que la taxe sur les chiens soit mise en avant sur les autres types de taxe. Sinon, il aurait fallu faire une entrée pour tous les types d'impôts et taxes alors que ces impôts sont gérés par l'office des impôts du district de Vevey.

¹¹ Voir annexe 10

¹² Voir annexe 11

Finalement, après cette discussion, les collaborateurs ont donc choisi effectivement de créer librement un dossier « chien » sous la gestion des impôts et taxes communales au lieu de créer une entrée pour chaque type d'impôts.

Un autre point relevé est la rubrique des poursuites, où les collaborateurs ont remarqué que le système de nommage des documents et la classification du référentiel n'étaient pas compatibles avec la logique de classement qu'impliquent les poursuites.

En effet, le classement des poursuites se faisait par débiteurs et dont pour chaque débiteur on pouvait distinguer à l'intérieur trois types différents de poursuites et un système de nommage qui ne correspond pas avec les directives énoncées par l'AG. En effet, ils avaient besoin d'un système leur permettant de savoir si la poursuite était en cours ou terminée.

Ainsi, les personnes ont ensuite suggéré d'avoir dans les poursuites une entrée « poursuites en cours » et « poursuites terminées », à l'intérieur desquelles il y aurait eu les dossiers de débiteurs puis de transférer le dossier une fois clos, mais tout le monde n'était pas convaincu de cette option.

Finalement, après s'être rappelé que les poursuites passeront en décembre sur le programme e-LP de l'office des poursuites, il n'y a pas eu lieu de se préoccuper de ceci. Ils peuvent ainsi continuer avec leur répertoire actuel et passer sur e-LP en décembre. De plus, la date où le service des finances passera officiellement sur le nouveau répertoire sera certainement en début d'année prochaine.

Ce qui a été également mentionné, c'est la difficulté de suivre les directives de règles de nommage émises par l'AG, surtout pour mettre en pratique une longue liste d'abréviations de documents qui ne correspondent pas toujours à leurs besoins.

Les AM n'étant pas responsables de ces directives, nous avons cependant conseillé au SF d'essayer d'appliquer au mieux celles-ci afin qu'il y ait au moins une logique commune au service pour que les collaborateurs soient cohérents entre eux dans le nommage des fichiers en attendant peut-être que l'AG effectue un retour d'expérience sur les règles de nommage émises.

10. Suite du projet

Le projet s'est terminé une fois les corrections établies sur le référentiel et ce dernier transmis officiellement aux AM qui procéderont à une relecture avant de le soumettre au SF pour validation.

Pour la gestion des droits d'accès une colonne sera rajoutée au référentiel dans laquelle le service des finances établira les droits des utilisateurs. Une fois le projet validé, il sera implémenté dans le service.

La procédure d'implémentation est établie par les Archives. Le SF et les AM définiront ensemble le moment où les collaborateurs passeront définitivement au nouveau répertoire.

Et finalement, il s'agira de maintenir à jour le référentiel selon des procédures.

11. Perspectives futures

Une fois le référentiel implémenté, il existe différentes perspectives notamment, la possibilité d'évaluer l'implémentation et l'efficacité du référentiel. Ainsi et comme mentionné en partie à la conclusion de la formation (point 8.6) plusieurs questions restent ouvertes :

- Est-ce que le référentiel répond aux besoins des collaborateurs ?
- A quelle fréquence faut-il maintenir le référentiel ?
- Comment former les nouveaux collaborateurs au référentiel ?

Une question lors de l'élaboration du référentiel s'est également posée. Comment créer un référentiel qui soit au plus proche de la réalité des collaborateurs ?

La réponse à cette question se trouve peut-être dans une approche de « user-centered-design » autrement dit le design centré sur l'utilisateur en ergonomie Web. Cette démarche, utilisée dans la conception d'interface Web, a pour philosophie d'impliquer l'utilisateur final à chaque étape du processus de développement afin de prendre en compte les besoins, les attentes et les caractéristiques propres aux utilisateurs. (Wikipédia, 2016).

Il existe notamment dans ce domaine une méthode nommée le « Tri de Cartes » utilisée pour créer ou tester la structure d'un site web. Avec cette méthode, il s'agit de donner à des groupes d'utilisateurs, des cartes avec du contenu à classer selon des rubriques

prédéfinies ou à définir. Plus explicitement, s'il l'on reprenait notre cas, des cartes contenant les différentes typologies des documents auraient été transmises aux collaborateurs. (Une carte pour un document). Par groupes de 6 à 7 personnes, les collaborateurs auraient dû classer ensemble ces cartes en différent groupe pour lesquelles ils auraient attribué un nom de rubrique. Bien évidemment, il est possible de faire des sous-niveaux, les collaborateurs peuvent être libres.

Finalement, pour le professionnel il s'agira d'écouter et noter les réflexions faites par les collaborateurs durant le classement. Lorsqu'ils ont terminé, le professionnel se retrouvera avec différents classements créés par les utilisateurs eux-mêmes selon leur logique et leurs thèmes. Ensuite, la personne en charge de l'élaboration du plan de classement doit analyser ces données et sur la base de ce tri de cartes pourra établir une solution classificatoire à faire tester par la suite.

Il s'agit d'une méthode issue des sciences humaines qui est utilisée dans la conception Web lors de la création de la structure des sites et des différentes rubriques. Ceci pourrait être reporté, pourquoi pas, lors de la conception de plan de classement des documents par activités afin d'être au plus proche de la réalité des collaborateurs.

De plus, lorsque tous les référentiels seront élaborés, ceux-ci permettront aux AM mais aussi à la Commune d'avoir une vision d'ensemble de toutes les activités communales. Ceci apporte une valeur ajoutée au référentiel en plus des principaux objectifs de gestion du cycle de vie des documents, d'amélioration des pratiques d'archivage et d'identification des documents.

Les référentiels peuvent servir de base également dans la modélisation des processus d'activité pour identifier les activités qui auraient besoin de système de gestion documentaire ou pour quelles informations il serait intéressant également d'avoir une plateforme de centralisation.

De plus, les référentiels seront un appui important pour la mise en œuvre d'un système d'archivage électronique à long terme. Cependant, le référentiel n'est pas une solution miracle pour tous les points énoncés mais doit être conjugué avec des procédures et un politique de Records Management intégré dans l'ensemble d'un politique d'information globale de la Commune.

12. Conclusion

En conclusion, ce travail m'a fait découvrir un service complexe tant sur son fonctionnement que dans les documents qu'il gère. Le caractère complet du projet m'a permis de mener à bien un mandat en Records Management de l'analyse en amont à la formation des collaborateurs. Entre autres, ce présent mandat m'a fait réfléchir sur le thème de la formation des collaborateurs dans le cadre d'un projet archivistique alors que peu de littérature mentionne cette thématique.

Ainsi, nous avons pu relever qu'il existe bien des méthodes de formation mais surtout que la formation dans le domaine archivistique est spécifique à un public différent par exemple de celui des bibliothèques. La formation dans ce contexte revêt un caractère important sur le long terme. De ce fait, des prochaines réflexions sur le sujet peuvent être menées notamment sur les façons de procéder à une évaluation de l'impact qu'aurait eu la formation sur les collaborateurs.

Finalement, ce travail aura permis de mentionner la portée du domaine du Records Management qui intervient en plus d'être principalement une fonction archivistique, dans des fonctions de démarche qualité et de gestion des connaissances et donc d'illustrer les possibilités d'intervention d'un Records Manager dans l'analyse d'une organisation.

13. Bibliographie

ABT-MÜLLER, Coralie, 2017. *Organisation et valorisation du fonds du Centre européen de calcul atomique et moléculaire (CECAM)* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de bachelor. [Consulté le 6 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/306475>

ARCHIVES CANTONALES VAUDOISES, 2015. *Calendrier de conservation des archives communales vaudoises : Administration générale* [en ligne]. Lausanne : Archives cantonales vaudoises, 30 janvier 2015. [Consulté le 15 mai 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/chancellerie/ACV/fichiers_pdf/F_1.fo_01_new.pdf

ARCHIVES DE MONTREUX, 2015. *Référentiel de gestion des documents d'activité : Guide d'application à l'usage du personnel de la Commune de Montreux*. Novembre 2015. Document interne à la Commune de Montreux.

ASSOCIATION VAUDOISE DES ARCHIVISTES, 2011. *Manuel pratique de gestion des documents : mettre en place les principes de Records management dans les communes vaudoises* [en ligne]. Lausanne : AVA [Consulté le 10 mars 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.archivistes.ch/uploads/media/AVA_Manuel_RM_2011.pdf

COMMUNE DE MONTREUX, 2016. Organisation des directions et des services communaux pour la législature 2016-2021. Document interne à l'entreprise.

COMMUNE DE MONTREUX, 2017. Prescriptions municipales sur les archives communales. Mars 2017. Document interne à la commune.

COMMUNE DE MONTREUX, 2018. Archives et Histoire. *Montreux.ch* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.montreux.ch/archives/>

COMMUNE DE MONTREUX INTRANET, 2014. *Commune de Montreux Intranet* [en ligne]. [Consulté le 20.02.2018]. Disponible à l'adresse : <http://intranet.montreux.ch/accueil/> [accès réservé aux employés de la commune]

COMMUNE DE MONTREUX INTRANET, 2014. *Finances* [en ligne]. [Consulté le 20.02.2018]. Disponible à l'adresse : <http://intranet.montreux.ch/officiel/organigrammes/finances/> [accès réservé aux employés de la commune]

COMMUNE DE MONTREUX INTRANET, 2014. *Directives sur le nommage des documents* [en ligne]. [Consulté le 20.02.2018]. Disponible à l'adresse : <http://intranet.montreux.ch/officiel/directives/directives-sur-le-nommage-des-documents/> [accès réservé aux employés de la commune]

CONUS, Lina-Luz, 2014. *Analyse des pratiques d'archivage au sein de la Mairie de Chêne-Bourg en vue de la mise en place d'un système de gestion des archives* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de bachelor. [Consulté le 6 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/233050>

COUTURE, Carol, 1999. *Les fonctions de l'archivistique contemporaine*. Québec : Presse de l'Université du Québec. ISBN 2-7605-0941-9

DUCHARME, Daniel, 2005. Technologies et normes archivistiques : la norme ISO 15489 sur le records management. *Ressi* [en ligne]. 31 août 2005. N°2. [Consulté le 22 mars 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.ressi.ch/num02/article_008

DROUHET, Geneviève, KESSASSY, Georges et MORINEAU, Elisabeth, 2000. *Records Management : Mode d'emploi*. Paris : Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS). Collection Sciences de l'information. ISBN 2-84365-040-2

FERCHAUD, Bernadette, 2003. Journée d'étude AAF-ADBS. Records management : principes et réalisations. *Documentaliste-Sciences de l'information* [en ligne]. Janvier 2003. Vol 40, pp. 33-36. [Consulté le 28 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2003-1-page-33.htm?1>

GAGNON-ARGUIN, Louise, 1999. *Typologie des documents des organisations : de la création à la conservation*. Québec : Presses de l'Université du Québec. Collection Gestion de l'information. ISBN 2-7605-0943-5

Gestion des connaissances. *Wikipedia : l'encyclopédie libre* [en ligne]. Dernière modification de la page le 3 mai 2018 à 02 : 00 [Consulté le 20 juin 2018]. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_connaissances

GROUPE METIER AAF-ADBS (RECORDS MANAGEMENT), 2005. Comprendre et pratiquer le Records Management : analyse de la norme ISO 15489 au regard des pratiques archivistiques françaises. *Documentaliste-Sciences de l'Information* [en ligne]. Février 2005. Vol. 42, pp. 106-116. [Consulté le 12 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2005-2-page-106.htm?1>

Loi cantonale du 24 septembre 2002 sur l'information (LInfo, RS 170.21). *Législation vaudoise* [en ligne]. 24 septembre 2002. Mise à jour le 1^{er} janvier 2018. [Consulté le 15 avril 2018] Disponible à l'adresse : http://www.rsv.vd.ch/rsvsite/rsv_site/doc.fo.html?docId=5507&form_name=resultats.xsp&docType=loi&Pcurrent_version=9999&PetatDoc=vigueur&page_format=A4_3&isRSV=true&isSJL=true&outformat=html&isModifiante=false&with_link=true&num_cha=17&base=RSV

Loi cantonale du 5 décembre 1956 sur les impôts communaux (LComn, RS 650.11). *Législation vaudoise* [en ligne]. 5 décembre 1956. Mise à jour le 1^{er} janvier 2018. [Consulté le 15 avril 2018] Disponible à l'adresse : http://www.rsv.vd.ch/dire-cocoon/rsv_site/doc.pdf%3FdocId%3D5388%26Pvigueur%3D%26Padoption%3D%26Pcurrent_version%3D27%26PetatDoc%3Dvigueur%26Pversion%3D%26docType%3Dloi%26page_format%3DA4_3%26isRSV%3Dtrue%26isSJL%3Dtrue%26outformat%3Dpdf%26isModifiante%3Dfalse

Loi cantonale du 11 septembre 2007 sur la protection des données personnelles (LPrD, Rs 172.65). *Législation vaudoise* [en ligne]. 11 septembre 2007. Mise à jour le 1^{er} janvier 2009. [Consulté le 15 avril 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.rsv.vd.ch/rsvsite/rsv_site/doc.fo.html?docId=584257&form_name=resultats.xsp&docType=loi&Pcurrent_version=9999&PetatDoc=vigueur&page_format=A4_3&isRSV=true&isSJL=true&outformat=html&isModifiante=false&with_link=true&num_cha=17&base=RSV

Loi cantonale sur l'archivage du 14 juin 2011 (Larch, RS 432.11) *Législation vaudoise* [en ligne]. 14 juin 2011. [Consulté le 22 avril 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.rsv.vd.ch/rsvsite/rsv_site/doc.fo.html?docId=871790&form_name=resultats.xsp&docType=loi&Pcurrent_version=9999&PetatDoc=vigueur&page_format=A4_3&isRSV=true&isSJL=true&outformat=html&isModifiante=false&with_link=true&num_cha=43&base=RSV

Loi fédérale du 11 avril 1889 sur la poursuite pour dettes et la faillite du (LP, RS 281.1) *Confédération suisse* [en ligne]. 11 avril 1889. Mise à jour le 1^{er} janvier 2018. [Consulté

le 16 avril 2018] Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/18890002/index.html>

LEVEQUE, Laurent, 2003. *La gestion documentaire selon l'ISO 9001*. Saint-Denis La Plaine : AFNOR. Collection A Savoir. ISBN 2-12-505052-8

LYNESS, Lynne, 1998. *Tourisme et taxe de séjour*. Montreux : Commune de Montreux. Mémoire.

MAHE, Sylvain et al., 2010. Gestion des connaissances et systèmes d'organisation de connaissances : Premier modèle et retours d'expérience industriels. *Document numérique* [en ligne]. Février 2010. Vol. 13, pp. 57-73. [Consulté le 27 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-document-numerique-2010-2-page-57.htm?1>

MELLIFLUO, Laure, 2008. *Evaluation des archives : en théorie et en pratique aux Archives communales de la Ville de Carouge* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de bachelor. [Consulté le 6 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/11281>

Montreux. *Wikipedia : l'encyclopédie libre* [en ligne]. Dernière modification de la page le 16 février 2018 à 08 : 19. [Consulté le 27 février 2018]. Disponible à l'adresse : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Montreux>

MUET, Florence, 2003. *Concevoir et exploiter un guide d'entretien* [document PDF]. Support de cours : Cours « 7061N_Travail de Bachelor », Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2017-2018

MUET, Florence, 2003. *Conduire un entretien semi-directif* [document PDF]. Support de cours : Cours « 7061N_Travail de Bachelor », Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2017-2018

MUET, Florence, 2003. *Conduire une enquête auprès de son public* [document PDF]. Support de cours : Cours « 7061N_Travail de Bachelor », Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2017-2018

MUET, Florence, 2003. *Rédiger un questionnaire* [document PDF]. Support de cours : Cours « 7061N_Travail de Bachelor », Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2017-2018

MUNICIPALITE DE MONTREUX, 2017. *Rapport de gestion 2016* [en ligne]. Montreux. [Consulté le 20 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.commune-de-montreux.ch/fileadmin/documents/commune-demontreux.ch/pdf/Rapports_de_gestion/AG_RapGest_2016_VF_20170313.pdf

PEDROSA, Felipe, 2015. *Implémentation d'un nouveau système de gestion des documents au service d'urbanisme, des travaux publics et de l'énergie de la ville de Meyrin (UTE)* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. [Consulté le 6 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/258019>

QUINCHE, Nicolas, 2015. *Ouverture sur un thème de gestion documentaire : classement, délais de conservation et évaluation de documents du Conservatoire de l'ouest vaudois, contexte législatif et réglementaire* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de bachelor. [Consulté le 6 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/258033>

RHÊME, Fiona, 2017. *Création d'un référentiel de gestion des documents d'activités pour le Service de l'urbanisme de la commune de Montreux* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de bachelor. [Consulté le 5 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <https://doc.rero.ch/record/306500>

SAITTA, Gianni, 2018. *Manuel d'introduction à la gestion financière communale : comptes communaux, MCH2, principes de gestion publique, analyse financière*. Pully : Union des Communes Vaudoises. ISBN : 978-2-8399-2338-5

SOULEZ, Bettina, 2001. *Former et se former : du terrain à l'écran, s'adapter pour manager, évoluer pour réussir*. Paris : TOP Editions. ISBN 2-87731-181-3

Support de cours : Cours « Classification des archives courantes et intermédiaires », Haute Ecole de Gestion, filière information documentaire, année académique 2016-2017.

Support de cours : Cours « Formation de formateurs », Haute Ecole de Gestion, filière information documentaire, année académique 2016-2017

Support de cours : Cours « Records Management 1 », Haute Ecole de gestion de Genève, filière information documentaire année académique 2015-2016.

Support de cours : Cours « User-centered design », Haute Ecole de Gestion, filière information documentaire, année académique 2017-2018

Annexe 1 : Grille d'entretien¹³ collaborateurs

Bonjour,

Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la Haute école de gestion de Genève, filière information documentaire, je réalise pour les Archives de Montreux un référentiel de gestion et de classement des documents du SF. Cet outil permettra :

- de fixer pour chaque série de documents des délais de conservation adéquats, ce qui vous aidera à mieux gérer le tri des dossiers ;
- de repérer plus facilement et rapidement les documents grâce à un plan de classement propre au service ;
- d'identifier les séries destinées à un archivage définitif aux Archives de Montreux, assurant ainsi la constitution et la préservation du patrimoine communal.

Pour cela, j'aurais donc besoin que vous m'accordiez un peu de votre temps pour répondre à des questions qui portent essentiellement sur votre fonction au sein du SF, sur les documents que vous produisez dans le cadre de vos activités ainsi que sur vos habitudes en matière de gestion des documents.

Nom, prénom :	
Service :	
Fonction :	Depuis :

Service

1. Quel est le mandat du Service des finances (SF) ?
2. Comment décririez-vous le fonctionnement du Service des finances (SF)?
(Quels sont les procédures pour atteindre les objectifs du mandat ?)
3. Depuis votre entrée en fonction au SF, est-ce que le fonctionnement du service a évolué ?

Activités

4. Pouvez-vous me décrire vos activités ?
5. Est-ce que vos activités interviennent dans un cadre légal particulier ?
6. Est-ce qu'il existe un organisme externe qui impose des lignes directrices, des normes ou d'autres exigences ?
7. Est-ce que le service est assujéti à des vérifications (audit) interne ? externe ?
 - a. Qui conduit les vérifications ?

¹³ Reprise et adaptée de Rhône 2017, pp. 54-55, Mellifluo 2008, p.55-58 et Pedrosa 2015, p.42

Production et réception des documents

8. Dans le cadre de vos activités, quels types de documents produisez-vous ?
(factures, comptes, correspondances,...)
9. Quels types de documents/dossiers recevez-vous ?
 - a. Plus ou moins, combien sont internes ou externes au SF.
10. Que faites-vous de ces documents produits /reçus ? Où les conservez-vous ?
 - a. Est- ce que vous gérez des documents confidentiels ou contenant des informations sensibles qui sont limités en droit d'accès ?
11. Quels sont pour vous les types de documents à l'origine de votre activité et quels sont ceux qui découlent du résultat de votre activité ?
12. Utilisez-vous des systèmes de gestion documentaire (GED, ERP,...) ? Si oui, le(s)quel(s) et pour quelle(s) activité(s)?

Partage des documents

13. Partagez-vous des documents avec d'autres services ?
 - a. Si oui, quels documents et avec quels services ?
 - b. A qui appartient la responsabilité de ces documents ?

Classement

14. Comment classez-vous vos dossiers papier ? Avez-vous un plan de classement personnel ?
15. Comment faites-vous :
 - a. pour créer un dossier ?
 - b. classer/ranger un document ?
 - c. archiver un dossier ?
 - d. éliminer un document ?
16. Combien de temps gardez-vous habituellement vos dossiers papier dans votre bureau ?
 - a. Pourquoi ?
17. Comment gérez-vous vos dossiers électroniques ?
18. Enregistrez-vous des documents sur votre espace personnel sur le serveur ?

19. Est-ce qu'il y a des éléments dans votre système de gestion actuel (électronique et papier) qui vous conviennent et que vous ne voudriez pas voir changer ?

a. Et a contrario, qu'est-ce qui ne vous convient pas ?

Recherche

20. Lorsque les deux existent, consultez-vous de préférence les dossiers papier ou électronique ?

21. Vous arrive-t-il de rechercher des dossiers qui ne se trouvent plus dans votre bureau ?

a. A quelle fréquence ?

22. Avez-vous déjà eu des problèmes pour :

a. Classer des dossiers ?

b. Retrouver des dossiers ?

Commentaires et suggestions

23. Avez-vous des attentes ou des craintes particulières quant à ce référentiel de gestion des documents ?

24. Souhaiteriez-vous ajouter quelque chose ? Remarques, suggestions ?

Merci !

Annexe 2 : Grille d'entretien mandants

Dans le cadre du mandat pour le travail de Bachelor aux Archives de Montreux, je réalise un référentiel de gestion et de classement des documents du Service des finances.

Cet outil va permettre aux collaborateurs du SF de pouvoir mieux gérer le tri des dossiers et de pouvoir repérer plus facilement et rapidement les documents grâce au plan de classement. D'autre part cet outil a aussi une utilité directe auprès des Archives car il va permettre d'identifier les séries destinées à un archivage définitif.

Sur la base de l'entretien mené auprès des collaborateurs, cette grille d'entretien a pour but de connaître les attentes des mandants quant à ce référentiel et de connaître les procédures mises en place dans la gestion des archives du SF.

Nom, Prénom :	Date de l'entretien :
Service :	
Fonction :	Depuis :

Le service

1. Que savez-vous du Service des finances ?
2. Depuis vos débuts en tant qu'archiviste à Montreux, quelle est l'évolution de vos relations avec ce service ? Avez-vous eu beaucoup d'opérations à mener avec ce service ?
 - a. Et si oui, de quels types ?
3. Vos interactions avec le SF sont-elles uniquement sous l'impulsion des Archives ou le SF vous consulte de lui-même sur des questions de gestion documentaire ?
4. A quelle fréquence sont consultés les documents de ce service aux Archives ?
 - a. Les personnes qui consultent ces documents sont-ils majoritairement internes ou externes au SF ?

Les documents

5. Quels types de documents conservez-vous aux Archives et pourquoi ?

Système d'archivage :

6. Qu'elles sont les procédures mises en place pour le versement des documents du SF aux Archives ?
7. Actuellement, comment faites-vous pour déterminer les documents à éliminer et ceux à conserver ?
 - a. Qui sont les différents acteurs de cette évaluation ?
8. A quelle fréquence intervenez-vous auprès du SF pour l'élimination ou la conservation de leurs documents clos ?

9. Qui donne l'impulsion pour effectuer l'élimination des documents ?
10. Comment recherchez-vous un dossier/document du service des finances aux AM ?
 - a. Avez-vous un inventaire de ce sous-fonds ?

Le référentiel

11. Quelles sont vos attentes quant à ce référentiel ?
12. Est-ce que le référentiel sera suffisant comme réponse à vos besoins ?
 - a. Si non, par quoi doit-il être complété ?
13. Une fois le référentiel terminé et le SF formé, quelles seront pour vous les prochaines étapes concernant l'usage de ce référentiel ?
14. Souhaiteriez-vous ajouter quelque chose ? Avez-vous des remarques, des suggestions ?

Merci !

Annexe 3 : Extrait de l'inventaire typologique

<u>Inventaire Typologique</u>									
Emplacement : Cave au sous-sol du Service des Finances Date : 9.04.2018									
N°	Intitulé	Niveau de description	Classement	Dates extrêmes	Contenu	Vol. (ml)	Support	Etat (bon /mauvais)	Remarques
1	Finances 4.302. Poursuites (terminées)	Dossier	Chronologique + alphabétique	2011-2016	Solde de litige; Etat du litige; Réquisitions de poursuites; Réquisitions de continuer la poursuite; Commande de payer; Avis de rejet de réquisition; Correspondances; Facture; PV de saisie; Contre-ordre; Détermination du minimum d'existence; Capture d'écran de logiciel Oracle et d'extraits internet; Révision de saisie de salaire	1.47 ml	P	Bon	/
2	Police Riviera Poursuites (terminées)	Dossier	Chronologique + alphabétique	2010-2016	Solde de litige; Etat du litige; Réquisitions de poursuites; Réquisitions de continuer la poursuite; Commande de payer; Avis de rejet de réquisition; Correspondances; Facture; PV de saisie; Contre-ordre; Détermination du minimum d'existence; Capture d'écran de logiciel Oracle et d'extraits internet; Révision de saisie de salaire	2.52 ml	P	Bon	/

Annexe 4 : Le référentiel avant corrections

Commune de Montreux - Service des finances (SF)

Référence	Institution	Description / contenu	Quantité	Support de conservation	Unité administrative responsable	DUA (archives courantes)	DUI (archives intermédiaires)	Sort final	Date positive des documents à conserver	Observation
D 1 Direction										
D 1.1 Conseil Communal										
0 1 1	1	Séances du Conseil Communal	P	Pa	AG	1	5	C	• Prévus	Série des prévus. Un préavis peut également être en copie dans le dossier d'affaires où il a sa raison d'être.
D 1.2 Commission et délégations										
0 1 2	1	COPIN (Commission des finances)	S	Pa	AG	1	5	C	• PV	Conserver les PV
0 1 2	2	COREMI (Commission de recours en matière d'impôts)	S	Pa	AG	1	5	C	• PV	Conserver les PV
D 2 Municipalité										
0 2 1	1	Séances de la municipalité	P	Pa	AG	1	5	C	• Proposition finale	Conserver la proposition finale
D 3 Direction du service										
0 3 1	1	Directives internes et bases légales	P	Pa	SF	999	10	C	• Circulaires et directives internes	Conserver indéfiniment les directives et règlements internes produits par le Service des finances.
0 3 2	2	Organisation	P	Pa	SF	999	10	E		
0 3 3	3	Conseiller Municipal	P	Pa	AG	888	10	C	Evaluation par les archives de Montreux	Archiver le dossier lors du retrait de fonction du conseiller municipal
0 3 4	4	Chef de service	P	Pa	SF	888	10	C	Evaluation par les archives de Montreux	Archiver le dossier lors du retrait de fonction du chef de service
0 3 5	5	Adjoint du chef de service	P	Pa	SF	888	10	C	Evaluation par les archives de Montreux	Archiver le dossier lors du retrait de fonction du chef de service adjoint
D 3.6 Secrétariat de direction										
0 3 6	1	Séances des direction	P	Pa	SF	3	10	C	• Procès-verbaux • Pièces de séances	
0 3 6	2	Notes de direction	P	Pa	SF	3	10	C	• Notes de direction	
0 3 7	7	Dossiers d'affaires et de projets	P	Pa	SF	888	10	C	• Tous les documents d'élaboration des dossiers présentant un intérêt majeur	Les dossiers présentant un intérêt majeur peuvent être conservés. Les livrables sont à mettre sous la division correspondante.
0 3 8	8	Correspondance générale	P	Pa	SF	1	10	E		La correspondance a valeur probatoire est à conserver dans les dossiers d'affaires correspondants.

P = principal / S = secondaire
 Pa = papier / E = électronique
 777 = tant qu'en vigueur 888 = tant qu'utilisé, jusqu'à clôture 999 = jusqu'à nouvelle version
 C = conservation illimitée / E = élimination Ech = Echantillonnage

Page 1

Référence	Intitulé	Description / contenu	Format	Support de conservation	Ligne administrative responsable	D/L (archives courantes)	D/L (archives intermédiaires)	État final	Liste positive des documents à conserver	Observation
1	Ressources du service									
1.1	Gestion des ressources financières									
1.1.1	Organisation, directives internes et bases légales	Procédures, directives internes, lois et règlements	P	Pa	SF	999	3	E	-	Documents de gestion des ressources financières du service des finances.
1.1.2	Budget	Documents d'élaboration du budget	P	Pa	SF	999	3	E	-	
1.1.3	Comptabilité	Suivi des opérations comptables, tableaux de gestion, pièces comptables	P	Pa	SF	999	3	E	-	
1.1.4	Boucllement	Comptes de résultat, bilans, justifications de dépassements	P	Pa	SF	999	3	E	-	
1.2	Gestion des ressources humaines									
1.2.1	Organisation, directives internes, lois et règlements	Procédures, directives internes, lois et règlements	S	Pa	SRH	999	3	E	-	La responsabilité de conservation incombe à SRH
1.2.2	Dotations des postes	Mises au concours, descriptifs de fonctions, cahier des charges	S	Pa	SRH	888	3	E	-	La responsabilité de conservation incombe à SRH
1.2.3	Dossiers du personnel du SF	Dossiers nominatifs du personnel du SF	S	Pa	SRH	888	3	E	-	La responsabilité de conservation incombe à SRH
1.2.4	Gestion des horaires	Feuilles d'horaires, droits aux vacances	S	Pa	SRH	999	3	E	-	La responsabilité de conservation incombe à SRH
1.2.5	Formation	Listes, offres et propositions de formation	S	Pa	SRH	777	3	E	-	La responsabilité de conservation incombe à SRH
1.3	Gestion des ressources matérielles									
1.3.1	Economat	Fiches de commande de matériel	S	Pa	AG	888	10	E	-	La responsabilité de conservation incombe à AG
1.3.2	Mobilier	Entretien et gestion du mobilier du service des finances	S	Pa	DBS	888	10	E	-	La responsabilité de conservation incombe à DBS
1.4	Gestion des ressources immobilières									
1.4.1	Entretien	Gestion et entretien des bâtiments	S	Pa	DBS	888/999	3	E	-	La responsabilité de conservation incombe à DBS
1.4.2	Accès et sécurité	Gestion des accès et autorisations (clefs, parking...)	S	Pa	DBS	888/999	3	E	-	La responsabilité de conservation incombe à DBS
1.5	Gestion des ressources informatiques									
1.5.1	Emploi du matériel informatique	Modes d'emploi, procédures	P	Pa	SF	999	3	E	-	
2	Activités									
2.01	Comptabilité générale									
2.01.1	Budget	Budget communal et projet de budget (documents d'élaboration du budget, préavis, budgets salaires, budget investissement, ...)	P	Pa	SF	10	3	C	• Budget • Préavis	Conserver sans limite de durée le budget approuvé par la Municipalité. Les préavis originaux concernant le budget sont conservés sous "préavis" (voir point 0.1.1). Conserver une copie du préavis ici si souhaité. Les documents d'élaboration peuvent être détruits à la fin de leur utilité.
2.01.2	Comptes communaux	Comptes communaux et documents d'élaboration (journaux d'écriture, clôture des comptes, plan comptable)	P	Pa + EI	SF	888	10	C	• Comptes communaux	Les comptes communaux, parfois nommés "Grand Livre" doivent être conservés sans limite de durée. La version papier doit être reliée. Une version électronique en PDF/A est conservée pour l'exploitation. Éliminer les documents d'élaboration.
2.01.3	Contrôle de gestion	Trésorerie, Indicateurs, Etat des comptes, Etudes et analyses financières (rapports indicateurs et d'états des comptes, documents pour l'établissement des états financiers comme les bilans, balances des comptes, ...)	P	Pa	SF	888	10	C	• Rapports • Bilan de fin d'exercice	Tous les éléments comptables se retrouvent sous 2.1.2 dans les comptes communaux. Les rapports destinés à la Municipalité et au Conseil Communal sont conservés sous forme de préavis (point 0.1.1).

P = principal / S = secondaire
Pa = papier / EI = électronique
777 = tant qu'en vigueur 888 = tant qu'utilisé, jusqu'à clôture 999 = jusqu'à nouvelle version
C = conservation illimitée / E = élimination Ech = Echantillonnage

Référence	Intitulé	Description / contenu	Exemplaire	Support de conservation	Unité administrative responsable	DUA (archive courante)	DUA (archive intermédiaires)	Sort final	Liste positive des documents à conserver	Observation
2 02	Comptabilité des débiteurs									
2 02 1	Contentieux : Poursuites - faillites - litiges	Dossiers d'affaires (réquisition de poursuites, états et soldes de litige, commandements de payer, avis, révisions, correspondances...), actes de défauts de biens	P	Pa	SF	888	10 + 20	Ech	• Dossiers d'affaires	Les dossiers des poursuites terminées doivent être éliminés après 10 ans à compter du jour de la liquidation. Les dossiers présentant un intérêt majeur peuvent être conservés sans limite de durée. Les actes de défauts de biens doivent être conservés 20 ans à compter de leur délivrance. (LP, art.149).
2 02 2	Facturation et encaissement	Factures, Décomptes, journal de facture	P	Pa	SF	1	10	E		Les factures enregistrées dans le GED doivent être supprimées après 10 ans. La facture papier doit être détruite dès enregistrement dans le GED (pas encore en vigueur). Les factures justificatives concernant un litige encore en cours après le délai du durée légal peuvent être conservées plus longtemps selon leur utilité. Les journaux de factures sont comptabilisés dans les comptes communaux.
2 03	Comptabilité des créanciers									
2 03 1	Enregistrements et paiements	Factures, Décomptes, comptabilité CCP-BCV, journal de paiement, relevés bancaires...	P	Pa	SF	1	10	E		Les factures enregistrées dans le GED doivent être supprimées après 10 ans. La facture papier doit être détruite dès enregistrement dans le GED (pas encore en vigueur). Les documents de compte CCP-BCV imprimés peuvent être détruits après la fin de leur utilité. Les journaux de paiements sont comptabilisés dans les comptes communaux.
2 04	Comptabilité des saisiés									
2 04 1	Administration	Pièces annexes au traitement du personnel communal (données salariales, notes de débours et pièces justificatives...)	P	Pa	SF	1	10	E		
2 04 2	Paiements des saisiés	Journal des saisiés	P	Pa	SF	1	10	E		Comptabilisé dans les comptes communaux.
2 05	Comptabilité annexe									
2 05 1	ASR Association Sécurité Riviera									Modèle pour chaque mandat, classement par entité
2 05 1 1	Contentieux - poursuites - litige	Dossiers d'affaires (réquisition de poursuites, état et soldes de litige, commandement de payer, avis, révisions, correspondances...), actes de défauts de biens	P	Pa	SF	888	10 + 20	Ech	• Dossiers d'affaires	Les dossiers des poursuites terminées doivent être éliminés après 10 ans à compter du jour de la liquidation. Les dossiers présentant un intérêt majeur peuvent être conservés sans limite de durée. Les actes de défauts de biens doivent être conservés 20 ans à compter de leur délivrance. (LP, art.149).
2 05 1 2	Budget et comptes	Budget, projet de budget, documents d'élaboration, clôture des comptes, journaux d'écriture	P	Pa	SF	10	5	C	• Budget • Brochure des comptes	Conserver le budget final approuvé par l'entité et éliminer les documents d'élaboration et la brochure des comptes
2 05 1 3	Facturation	Factures, décomptes, relevés bancaires, journal des factures, décomptes	P	Pa	SF	1	10	E		Les factures enregistrées dans le GED doivent être supprimées après 10 ans. La facture papier doit être détruite dès enregistrement dans le GED (pas encore en vigueur). Les factures justificatives concernant un litige encore en cours après le délai du durée légal peuvent être conservées plus longtemps selon leur utilité. Les journaux de factures sont comptabilisés dans les comptes communaux.

P = principal / S = secondaire
Pa = papier / El = électronique
777 = tant qu'en vigueur 888 = tant qu'utilisé, jusqu'à clôture 999 = jusqu'à nouvelle version
c = conservation illimitée / E = élimination Ech = Echantillonnage

Référence	Intitulé	Description / contenu	Exemplaire	Support de conservation	Unité administrative responsable	DUA (archive courante)	DUA (archive intermédiaires)	Sort final	Liste positive des documents à conserver	Observation	
2 05 1	4	Correspondance générale, rapports et séances	Correspondances générales, PV, préavis, rapports, pièces de séances	P	Pa	SF	5	10	C	<ul style="list-style-type: none"> •PV •Préavis •Pièces de séances •Rapports d'activité 	Les préavis sont conservés au point [0.1.1]
2 05 2		FSC Fondation de la Saison culturelle									Suivre la même structure que pour l'ASR (point 2.5.1 et suivants)
2 05 3		FET Fondation pour l'équipement touristique									Suivre la même structure que pour l'ASR (point 2.5.1 et suivants)
2 05 4		...									Suivre la même structure pour chaque mandat
2 06		Contrôle interne									
2 06 1		Procédures	Implémentation des procédures	P	EI	SF	999	5	E		
2 06 2		Contrôles	Révision - Contrôle des comptes - Fiduciaire	P	Pa	SF	888/999	5	C	• Rapport d'audit	Conservier le rapport de synthèse signé par l'organe de révision. Eliminer les documents de contrôle établis pour les organes de révision une fois le cycle terminé.
2 07		Affaires immobilières									
2 07 1		Acquisitions de terrains, immeubles	Copie des propositions à la Municipalité ou préavis au Conseil Communal selon le montant. Dossiers immobiliers qui contiennent des copies de mutations, plan cadastraux, plans de parcelles, conventions, copies des propositions et préavis...	P	Pa	SF	888	10	C	<ul style="list-style-type: none"> •Propositions (sous point 0.2.1) •Préavis (sous point 0.1.1) •Dossiers immobiliers 	Conservier les propositions municipales et les dossiers immobiliers les plus significatifs.
2 07 2		Ventes de terrains, immeubles	Copie des propositions à la Municipalité ou préavis au Conseil Communal selon le montant. Dossiers immobiliers qui contiennent des copies de mutations, plan cadastraux, plans de parcelles, conventions, copies des propositions et préavis...	P	Pa	SF	888	10	C	<ul style="list-style-type: none"> •Propositions (sous point 0.2.1) •Préavis (sous point 0.1.1) •Dossiers immobiliers 	Conservier les propositions municipales et les dossiers immobiliers les plus significatifs.
2 08		Affaires juridiques									
2 08 1		Gestion des actes perpétuels	Actes notariés, baux, conventions, contrats	S	Pa + EI	AG + SF	777	10	C	<ul style="list-style-type: none"> •Actes perpétuels •Conventions •Contrats •... 	L'exemplaire de conservation des actes perpétuels est l'exemplaire papier, alors qu'une copie PDF/A ocrisée est effectuée pour l'exploitation. L'exemplaire papier est à verser aux Archives de Montreux une fois signé.
2 09		Assurances									
2 09 1		Gestion de portefeuilles	Contrats, police d'assurances, inventaire des biens assurés	P	Pa	SF	777	10	E		
2 09 2		Gestion des sinistres	Rapports de constat, correspondances, copies de photos, ...	P	Pa	SF	888	10	E		
2 10		Impôts									
2 10 1		Impôt foncier	Impôt foncier, taxe sur les immeubles, gains immobiliers, mutations	P	Pa	SF	888	10	E		
2 10 2		Impôts et taxes communales									
2 10 2	1	Gestion des impôts et taxes communales	Impôts personnes physiques et morales, chiens, frontaliers, succession, répartition intercommunales d'impôts, taxes communales d'égoûts, ordures, divertissement, ... (Décomptes, décisions d'exonérations, correspondances, décisions de taxation, certificats décès chiens, formulaire d'inscription)	P	Pa	SF	888	10	E		La Commune de Montreux gère uniquement les impôts fonciers. Les autres impôts sont gérés par l'office d'impôt du district de Vevey donc il n'y a que très peu de documents d'activités concernant ces impôts. Les répartitions communales d'impôts sont conjointement gérés par la Taxe de séjour et le Service des finances (point 2.12.2.6)

P = principal / S = secondaire
Pa = papier / EI = électronique
777 = tant qu'en vigueur 888 = tant qu'utilisé, jusqu'à clôture 999 = jusqu'à nouvelle version
C = conservation illimitée / E = élimination Ech = Echantillonnage

Référence	Intitulé	Description / contenu	Exemplaire	Support de conservation	Unité administrative responsable	DLIA (archives courantes)	DUI (archives intermédiaires)	Sort final	Liste positive des documents à conserver	Observation
2.10.2	2 Arrêté d'imposition	Instruction pour l'établissement de l'arrêté d'imposition, préavis	P	Pa	SF	888	10	Ech	• Préavis sur l'arrêté d'imposition	Les impôts et taxes communales font l'objet d'un arrêté d'imposition qui doit être approuvé par le Département des institutions et de la sécurité (Dis). L'arrêté d'imposition est présenté pour approbation sous forme de préavis par la Municipalité au Conseil Communal. (point 0.1.1)
2.10.2	3 Péréguation	Formulaire des dépenses thématiques, acomptes et décomptes, préavis	P	Pa	SF	888	10	Ech		
2.11	Financement spéciaux									
2.11.1	Fonds, dons et legs	Documents d'élaboration, de transmission et d'information. Conventions et statuts	P	Pa	SF	888	10	Ech	• Conventions	Les conventions sont conservés sous le point (2.8.1)
2.12	Investissements									
2.12.1	Tenue de la comptabilité	Budgets investissements, plans d'investissement et plans d'amortissement, emprunts	P	Pa	SF	888	10	E		Une copie des préavis investissements doivent être conservés ici en plus de la conservation de tous les préavis le point (0.1.1)
2.12.2	Titres et créances		P	Pa	SF	888	10	E		Tous les éléments comptables se retrouvent dans les comptes communaux (Grand Livre)
2.13	Taxe de séjour									
2.13.1	Gestion de la Taxe de séjour									
2.13.1.1	1 Organisation, directives internes et bases légales	Directives internes, lois et règlements, procédures	P	Pa	SF	999	10	C	• Circulaires et directives internes	Conserver indéfiniment les directives et règlements internes produits par le Service des finances.
2.13.1.2	2 Séances de la Commission intercommunale de la Taxe de séjour	Procès-verbaux, pièces de séances	P	Pa	SF	5	10	C	• Procès-verbaux • Pièces de séances	
2.13.1.3	3 Rapports et Bilan	Rapports et bilans internes	P	Pa	SF	5	10	C	• Bilan • Rapports (autres que rapport de gestion)	Rapport de gestion est conservé sous la comptabilité de la taxe de séjour (point 2.12.2)
2.13.1.4	4 Correspondance générale		P	Pa	SF	1	10	E		La correspondance a valeur probatoire est à conserver dans les dossiers d'affaires correspondants.
2.13.2	Comptabilité - Caisse - Contentieux									
2.13.2.1	1 Budget	Projet de budget, documents d'élaboration	P	Pa	SF	10	5	C	• Budget	Conserver l'exemplaire approuvé par la commission.
2.13.2.2	2 Contrôle de gestion	Trésorerie, Etat des comptes, Rapport de gestion	P	Pa	SF	888	10	Ech	• Rapport de gestion	Conserver les comptes.
2.13.2.3	3 Contentieux	Dossiers d'affaires et pièces annexes	P	Pa	SF	888	10	Ech	• Dossiers d'affaires	Conserver les dossiers d'affaires les plus significatifs
2.13.2.4	4 Perception et distribution de la taxe de séjour	Bordereaux, décisions de taxation, tenue de la comptabilité	P	Pa	SF	888	10	E		
2.13.2.5	5 Perception et distribution de la taxe sur les résidences secondaires	Bordereaux, décisions de taxation, tenue de la comptabilité	P	Pa	SF	888	10	E		
2.13.2.6	6 Répartitions intercommunales d'impôts	Décisions de répartition intercommunales des éléments imposables	P	Pa	SF	888	10	E		Les répartitions intercommunales d'impôts sont conjointement gérés entre la Taxe de Séjour et le Service des finances (point 2.10.2.1)
2.13.2.7	7 Contrôle	Audit - révision - Fiduciaire	P	Pa	SF	888/999	5	C	• Rapport d'audit	Conserver le rapport de synthèse signé par l'organe de révision. Eliminer les documents de contrôle établis pour les organes de révision une fois le cycle terminé.

P = principal / S = secondaire
Pa = papier / El = électronique
777 = tant qu'en vigueur 888 = tant qu'utilisé, jusqu'à clôture 999 = jusqu'à nouvelle version
C = conservation illimitée / E = élimination Ech = Echantillonnage

Référence	Intitulé	Description / contenu	Format	Support de conservation	Unité administrative responsable	DUA (archive courante)	DUA (archive intermédiaire)	Sort final	Liste positive des documents à conserver	Observation
2 14	Centre informatique									
2 14 1	Gestion du Centre informatique									
2 14 1 1	1 Organisation, directives internes et bases légales	Directives internes, lois et règlements, procédures	P	Pa	SF	999	10	C	• Circulaires et directives internes	Conserver indéfiniment les directives et règlements internes produits par le Service des finances.
2 14 1 2	2 Contrôle	Audit - révision	P	Pa	SF	888/999	5	C	• Rapport d'audit	Conserver le rapport de synthèse signé par l'organe de révision. Eliminer les documents de contrôle établis pour les organes de révision une fois le cycle terminé.
2 14 1 3	3 Correspondances générales		P	Pa	SF	1	10	E		La correspondance à valeur probatoire est à conserver dans les dossiers d'affaires correspondants.
2 14 2	Gestion informatique communale	Help Desk (création de profil utilisateurs et support), Fournisseurs, contrats et licences, projets, installations, entretien, formation et mode d'emploi, procédures métiers, programmes et logiciels, aide-mémoire, hébergement, sécurité informatique	P	EI	SF	777	1	E		Tous les documents de travail et licences peuvent être éliminés après leur utilité soit à la fin d'un projet ou d'un programme. Les éléments significatifs figurent dans les préavis (0.1.1)
2 14 3	Gestion du réseau	Projets, fournisseurs, contrats et licences, installations, entretien, procédures métier, aide-mémoire	P	EI	SF	777	1	E		Tous les documents de travail et licences peuvent être éliminés après leur utilité soit à la fin d'un projet ou d'un programme. Les éléments significatifs figurent dans les préavis (0.1.1)
2 14 4	Gestion téléphonique fixe et mobile	Projets, fournisseurs, contrats et licences, installations, entretien, procédures métier, aide-mémoire	P	EI	SF	777	1	E		Tous les documents de travail et licences peuvent être éliminés après leur utilité soit à la fin d'un projet ou d'un programme. Les éléments significatifs figurent dans les préavis (0.1.1)
2 14 5	Gestion informatique de mandats externes	Help Desk (création de profil utilisateurs et support), Fournisseurs, contrats et licences, projets, installations, entretien, formation et mode d'emploi, procédures métiers, programmes et logiciels, aide-mémoire, hébergement, sécurité informatique	P	EI	SF	777	1	E		Tous les documents de travail et licences peuvent être éliminés après leur utilité soit à la fin d'un projet ou d'un programme. Les éléments significatifs figurent dans les préavis (0.1.1)

P = principal / S = secondaire
Pa = papier / EI = électronique
777 = tant qu'en vigueur 888 = tant qu'utilisé, jusqu'à clôture 999 = jusqu'à nouvelle version
C = conservation illimitée / E = élimination Ech = Echantillonnage

Annexe 5 : Plan d'intervention détaillé

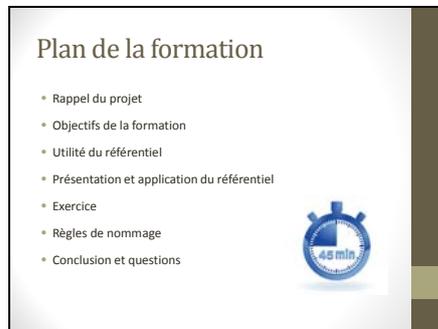
Introduction	
<i>Durée</i>	<i>5 min</i>
<i>Activité</i>	<i>/</i>
<i>Contenu</i>	<i>Mot de bienvenue et remerciements pour la présence Présenter la formation, les objectifs et son déroulement Rappel du projet, ce qui a été fait et pourquoi</i>
<i>Supports</i>	<i>Support PowerPoint</i>
<i>Vérification</i>	<i>Demander si cela convient</i>
Séquence détaillée 1	
<i>Durée</i>	<i>5 min</i>
<i>Activité</i>	<i>/</i>
<i>Contenu</i>	<i>A quoi sert le référentiel ? - Avantages - Records Management - Cycle de vie des documents</i>
<i>Supports</i>	<i>Support PowerPoint</i>
<i>Vérification</i>	<i>Demander s'il y a des questions ou besoin d'éclaircissement</i>
Séquence détaillée 2	
<i>Durée</i>	<i>20 min</i>
<i>Activité</i>	<i>Exercice pratique</i>
<i>Contenu</i>	<i>Présentation du référentiel Explication sur son organisation Explication sur l'implémentation et l'utilisation Exercice pratique</i>
<i>Supports</i>	<i>Support PowerPoint + référentiel imprimé pour chaque personne + données exercice + Infographie sur le référentiel</i>
<i>Vérification</i>	<i>Demander s'il y a des questions ? L'exercice est une forme de test.</i>
Séquence détaillée 3	
<i>Durée</i>	<i>10 min</i>
<i>Activité</i>	<i>/</i>
<i>Contenu</i>	<i>Règles de nommage Qu'est-ce que c'est ? Avantages Structure Termes Exemples</i>
<i>Supports</i>	<i>Support PowerPoint + Infographie règle de nommage</i>
<i>Vérification</i>	<i>Demander s'il y a des questions, besoin d'éclaircissement ?</i>
Conclusion	
<i>Durée</i>	<i>5 min</i>
<i>Activité</i>	<i>/</i>
<i>Contenu</i>	<i>Suite du projet Questions Remerciements</i>
<i>Supports</i>	<i>Support PowerPoint</i>
<i>Vérification</i>	

Annexe 6 : Support de présentation

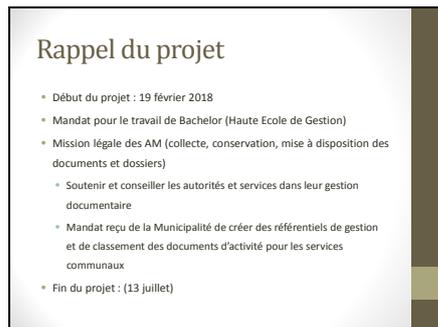
Diapositive
1



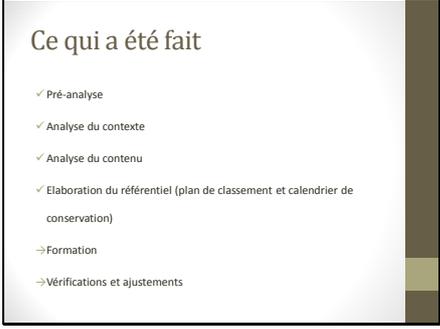
Diapositive
2



Diapositive
3



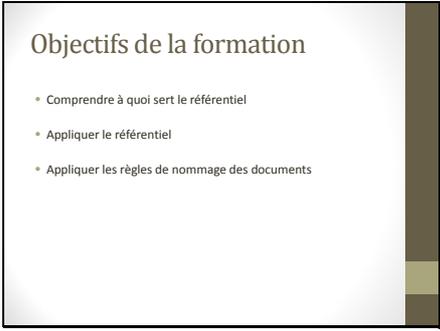
Diapositive
4



Ce qui a été fait

- ✓ Pré-analyse
- ✓ Analyse du contexte
- ✓ Analyse du contenu
- ✓ Elaboration du référentiel (plan de classement et calendrier de conservation)
- Formation
- Vérifications et ajustements

Diapositive
5



Objectifs de la formation

- Comprendre à quoi sert le référentiel
- Appliquer le référentiel
- Appliquer les règles de nommage des documents

Diapositive
6



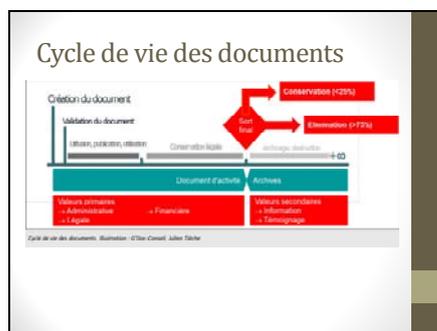
Le référentiel

Diapositive
7

Référentiel de gestion et de classement des documents d'activité

- Plan de classement et calendrier de conservation
- Par activité plutôt que par organigramme
- Capturer les documents dès leur création
- Arborecescence
- But => Maîtriser l'information

Diapositive
8



Diapositive
9

Avantages

- Gestion systématique et maîtrisée de l'information
- Prise en compte des risques informationnels
- Conformité aux exigences légales et réglementaires
- Traçabilité des décisions
- Continuité administrative
- Gain de temps / place
- Constitution d'un patrimoine documentaire

Diapositive
10



Diapositive
11

The table on slide 11 is a complex grid with multiple columns and rows, likely representing a schedule or distribution plan. It includes various numerical values and text entries, but the specific details are too small to transcribe accurately.

Le référentiel est distribué aux participants à ce moment.

Diapositive
12

Organisation

Classement

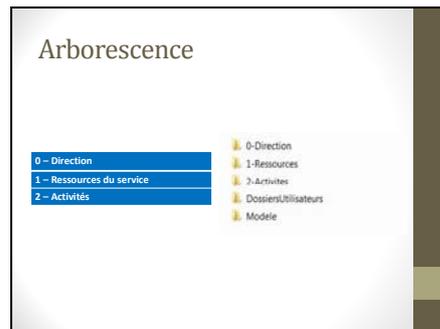
Référence	Intitulé	Description / Contenu

Données de conservation

Exemplaire	Support de conservation	Unité administrative responsable	DUA	DUL	Sort final	Liste positive des documents à conserver	Observation

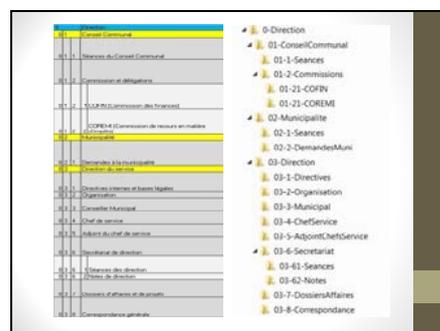
P = principal / S = secondaire
 Pa = papier / E = électronique
 777 = tant q / en vigueur 888 = tant q / utilisé, jusqu'à clôture 999 = jusqu'à nouvelle version
 C = conservation illimitée / E = élimination Ech = Echantillonnage

Diapositive
13



Le fichier Excel est projeté sur l'écran et les différentes rubriques sont parcourues en gros.

Diapositive
14



Comparaison entre le référentiel et le répertoire informatique.

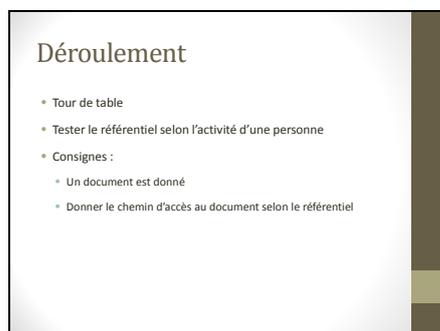
Diapositive
15



Diapositive
16

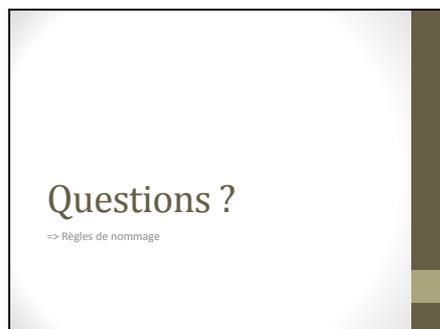


Diapositive
17



Les données d'exercice sont distribuées aux personnes. 5 min sont données pour réfléchir, puis à lieu le tour de table. Le participant dit le type de document qu'il a eu et donne le chemin jusqu'à la bonne entrée. Selon les indications du participants, la manipulation est faite en directe et est visible sur l'écran.

Diapositive
18



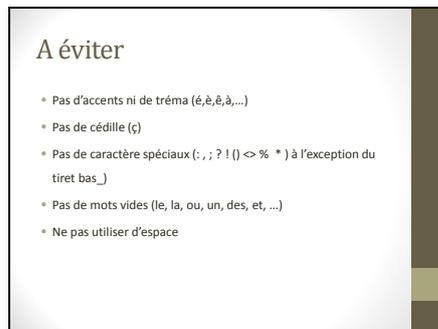
Diapositive
19



Diapositive
20



Diapositive
21



Diapositive 22

Bonnes pratiques

- Utiliser le tiret bas, ou underscore « _ » pour séparer les champs composants les noms de fichiers.
- Date : adopter le format AAAAMMJ (20180619)
- Utiliser la majuscule pour séparer les mots (FinancementsSpéciaux)
- Utiliser les abréviations en usage pour la désignation des services (SF, AG, SU, VEV, AM, ...)

Diapositive 23

Bonnes pratiques

- Utiliser les abréviations, exemples de codes pour les types de fichier (Corresp, Convoc, Cptes, Bud, Le, Lr, MuniPV, P_Compt)
- Choisir des noms courts et significatifs
- Mentionner le statut du document
 - VP = version provisoire
 - VF = version finale

Diapositive 24

Structure

service_typologie_sujet_date_statut

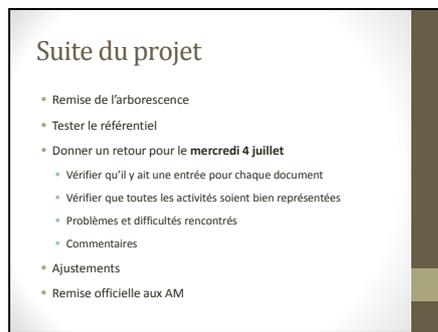


SF_Le_MassonGeorges_20180619_VP.docx
SF_Le_MassonGeorges_20180619_VF.pdf

Diapositive
25



Diapositive
26



Diapositive
27



Les infographies «aide-mémoires»
pour les règles de nommage et pour
l'utilisation du référentiel sont
distribuées.

Annexe 7 : Exercice pratique

Prénom Nom du collaborateur concerné
Proposition sur l'achat d'une parcelle

Prénom Nom du collaborateur concerné
Police d'assurance

Prénom Nom du collaborateur concerné
Décompte BCV

Prénom Nom du collaborateur concerné
Bordereau de déclaration de la TS

Prénom Nom du collaborateur concerné
Comptes

Prénom Nom du collaborateur concerné
Budget

Prénom Nom du collaborateur concerné
Un contrat fournisseur pour l'informatique communale

Prénom Nom du collaborateur concerné
Document technique concernant la connectivité réseau

Prénom Nom du collaborateur concerné
Comptes ASR

Prénom Nom du collaborateur concerné
Commandement de payer

Prénom Nom du collaborateur concerné
Mode d'emploi pour l'informatique communal

Prénom Nom du collaborateur concerné
Projet d'informatique communal

Prénom Nom du collaborateur concerné
Rapport indicateur

Prénom Nom du collaborateur concerné
Facture créanciers

N. B : Ces données ont été coupées en cartes.

Annexe 8 : Infographie - règles de nommage



NOMMAGE DES DOCUMENTS

Directive sur le nommage des documents électroniques

IMPORTANT DU NOMMAGE DES DOCUMENTS

- Accessibilité des documents
- Meilleure gestion des documents
- Diminution des problèmes techniques
- Diminution de la profondeur

STRUCTURE

service_typologie_sujet_date_statut

SF_Le_MassonGeorges_20180619_VP.docx
SF_Le_MassonGeorges_20180619_VF.pdf

EXEMPLES D'ABREVIATIONS

Appel d'offre = Ao	Note de direction = NotDir
Bilan = Bil	Ordre du jour = OJ
Bordereau = Bor	Pièce bancaire = P_Banc
Budget = Bud	Pièce comptable = P_Compt
Correspondances = Corresp	Plan comptable = Pl_Compt
Comptes = Cptes	Préavis = Preavis
Facture = Fact	Rapport = Rap
Lettre envoyée = Le	Statistique = Stat
Lettre reçue = Lr	Municipalité = Muni
Mandat = Mand	Conseil Communal = CC
Liste = Liste	Service des finances = SF

BONNES PRATIQUES

- Utiliser la majuscule pour séparer les mots (FinancementsSpéciaux)
- Utiliser les abréviations désignant les services (SF, AG, SU, VEV, AM...)
- Utiliser les abréviations pour les types de documents (Corresp, Convoc, Cptes...)
- Utiliser le tiret bas <_>
- Date : AAAAMMJJ
- Choisir des noms courts et significatifs
- Mentionner le statut du document

A ÉVITER

- Les accents et les trémas (é ,à, â, ê,...)
- Les cédilles (ç)
- Les caractères spéciaux (*,!,%,...)
- Les mots vides (la, le, les, une, ou ,et ,des,...)
- Ne pas utiliser d'espace

Source: COMMUNE DE MONTREUX, 2014. Directives sur le nommage des documents.
Commune de Montreux intranet [en ligne]. Disponible à
l'adresse : <http://intranet.montreux.ch/officiel/directives/directives-sur-le-nommage-desdocuments/>

Annexe 9 : Infographie – Application du référentiel



RÉFÉRENTIEL DE GESTION ET CLASSEMENT DES DOCUMENTS D'ACTIVITÉ

Rappel d'application

UTILITÉ DU RÉFÉRENTIEL

Plan de classement et calendrier de conservation permettant de :

- gérer le tri des dossiers
- Repérer plus facilement et rapidement les documents
- Identifier les séries destinées à un archivage définitif

ORGANISATION

N° de référence/Intitulé/ Description
 Exemple = Principal ou secondaire
 Support de conservation à long terme = Papier ou Electronique
 Unité administrative responsable = Unité responsable de la conservation du doc
 DUA = durée d'utilité administrative (courant)
 DUL = durée d'utilité légale (intermédiaire)
 Sort final = Conservé, éliminé ou échantillonné (définitif)

APPLICATION



La structure du plan de classification est fixe.

En dessous du dernier niveau du plan de classification la structure est libre.

La structure du référentiel est applicable tant aux documents électroniques qu'analogiques.

Les dossiers papiers doivent avoir pour inscription sur le contenant : la référence, l'intitulé et l'année

- 0-Direction
- 1-Ressources
- 2-Activites
- DossiersUtilisateurs
- Modele

Direction = dossiers de la direction du service
 Ressources = Dossiers des ressources utiles à la conduite du service
 Activités = Dossiers des activités spécifiques du service
 Dossiers utilisateurs = Dossiers individuels
 Modèles = Modèles de documents (lettre, listing, feuilles...)



TYPE DE DOCUMENT CORBEILLE

Ces documents ne demandent pas de bordereau d'élimination :

Brouillons	Photocopies
Versions de travail	Formulaires vides
Enveloppes

Source: ARCHIVES DE MONTREUX, 2017. Référentiel de gestion des documents d'activité : Guide d'application à l'usage du personnel de la Commune de Montreux. Novembre 2017.

Annexe 10 : Référentiel corrigé

Commune de Montreux : Service des finances (SF)

Référence	Intitulé	Description / contenu	Banquette	Support de conservation	Unité administrative responsable	DUA (selon communes)	DUL (archives intermédiaires)	Sort final	Liste positive des documents à conserver	Observation
Direction										
0 1 Conseil Communal										
0 1 1	Séances du Conseil Communal	Préavis	P	Pa	AG	1	3	C	* Préavis	Série des préavis. Un préavis peut également être en copie dans le dossier d'affaires où il a sa raison d'être.
0 1 2	Commission et délégations									
0 1 2 1	COFIN (Commission des finances)	Copie de Procès-verbaux	S	Pa	AG	1	3	C	* Procès-verbaux	Conserver les Procès-verbaux
0 1 2 2	COREMI (Commission de recours en matière d'impôts)	Procès-verbaux et courriers	S	Pa	AG	1	3	C	* Procès-verbaux	Conserver les Procès-verbaux
0 1 2 3	COGEST (Commission de gestion)	Procès-verbaux, notes à la Municipalité	S	Pa	AG	1	3	C	* Procès-verbaux * Notes à la Municipalité	Conserver les Procès-verbaux
0 2 Municipalité										
0 2 1	Séances de la Municipalité	Propositions à la Municipalité	P	Pa	AG	1	3	C	* Proposition finale	Conserver la proposition finale
0 3 Direction du service										
0 3 1	Directives internes et bases légales	Directives internes, lois et règlements	P	Pa	SF	999	10	C	* Circulaires et directives internes	Conserver indéfiniment les directives et règlements internes produits par le Service des finances.
0 3 2	Organisation	Procédures, organigrammes	P	Pa	SF	999	10	E		
0 3 3	Conseiller Municipal	Dossier du conseiller municipal	P	Pa	AG	888	10	C	Evaluation par les archives de Montreux	Archiver le dossier lors du retrait de fonction du conseiller municipal
0 3 4	Chef de service	Dossier du chef de service	P	Pa	SF	888	10	C	Evaluation par les archives de Montreux	Archiver le dossier lors du retrait de fonction du chef de service
0 3 5	Adjoint du chef de service	Dossier de l'adjoint du chef de service	P	Pa	SF	888	10	C	Evaluation par les archives de Montreux	Archiver le dossier lors du retrait de fonction du chef de service adjoint
0 3 6	Secrétariat de direction									
0 3 6 1	Séances de direction	Procès-verbaux, pièces de séances	P	Pa	SF	3	10	C	* Procès-verbaux * Pièces de séances	
0 3 6 2	Notes de direction	Information à destination des autres services	P	Pa	SF	3	10	C	* Notes de direction	
0 3 7	Dossiers d'affaires et de projets	Dossiers produits dans le cadre d'obligations légales et de projets ponctuels	P	Pa	SF	888	10	C	* Tous les documents d'élaboration des dossiers présentant un intérêt majeur	Les dossiers présentant un intérêt majeur peuvent être conservés. Les livrables sont à mettre sous la division correspondante.
0 3 8	Correspondance générale		P	Pa	SF	1	10	E		La correspondance à valeur probatoire est à conserver dans les dossiers d'affaires correspondants.

P = principal / S = secondaire
 Pa = papier / E = électronique
 777 = tant qu'en vigueur 888 = tant qu'utilisé, jusqu'à clôture 999 = jusqu'à nouvelle version
 C = conservation illimitée / E = élimination Ech = Echantillonnage

Page 1

Référence	Intitulé	Description / contenu	Exemplaire	Support de conservation	Unité administrative responsable	DBUS (active/e courantes)	DBUS (archives intermédiaires)	Sort final	Liste positive des documents à conserver	Observation
1	Ressources du service									
1.1	Gestion des ressources financières									
1.1.1	1.1.1	Organisation, directives internes et bases légales	P	Pa	SF	999	3	E	-	
1.1.2	1.1.2	Budget	P	Pa	SF	999	3	E	-	
1.1.3	1.1.3	Comptabilité	P	Pa	SF	999	3	E	-	
1.1.4	1.1.4	Bouciement	P	Pa	SF	999	3	E	-	Documents de gestion des ressources financières du service des finances.
1.2	Gestion des ressources humaines									
1.2.1	1.2.1	Organisation, directives internes, lois et règlements	S	Pa	SRH	999	3	E	-	La responsabilité de conservation incombe à SRH
1.2.2	1.2.2	Dotations des postes	S	Pa	SRH	888	3	E	-	La responsabilité de conservation incombe à SRH
1.2.3	1.2.3	Dossiers du personnel du SF	S	Pa	SRH	888	3	E	-	La responsabilité de conservation incombe à SRH
1.2.4	1.2.4	Gestion des horaires	S	Pa	SRH	999	3	E	-	La responsabilité de conservation incombe à SRH
1.2.5	1.2.5	Formation	S	Pa	SRH	777	3	E	-	La responsabilité de conservation incombe à SRH
1.3	Gestion des ressources matérielles									
1.3.1	1.3.1	Economat	S	Pa	AG	888	10	E	-	La responsabilité de conservation incombe à AG
1.3.2	1.3.2	Mobilier	S	Pa	DBS	888	10	E	-	La responsabilité de conservation incombe à DBS
1.4	Gestion des ressources immobilières									
1.4.1	1.4.1	Entretien	S	Pa	DBS	888/999	3	E	-	La responsabilité de conservation incombe à DBS
1.4.2	1.4.2	Accès et sécurité	S	Pa	DBS	888/999	3	E	-	La responsabilité de conservation incombe à DBS
1.5	Gestion des ressources informatiques									
1.5.1	1.5.1	Emploi du matériel informatique	P	Pa	SF	999	3	E	-	
2	Activités									
2.01	Comptabilité générale									
2.01.1	2.01.1	Budget	P	Pa	SF	10	3	C	• Budget • Prévis	Conserver sans limite de durée le budget approuvé par la Municipalité. Les prévis originaux concernant le budget sont conservés sous "prévis" (voir point 0.1.1). Conserver une copie du prévis ici si souhaité. Les documents d'élaboration peuvent être détruits à la fin de leur utilité.
2.01.2	2.01.2	Comptes communaux	P	Pa + El	SF	888	10	C	• Comptes communaux	Les comptes communaux, parfois nommés "Grand Livre" doivent être conservés sans limite de durée. La version papier doit être reliée. Une version électronique en PDF/A est conservée pour l'exploitation. Éliminer les documents d'élaboration.
2.01.3	2.01.3	Contrôle de gestion	P	Pa	SF	888	10	C	• Rapports • Bilan de fin d'exercice	Tous les éléments comptables se retrouvent sous 2.1.2 dans les comptes communaux. Les rapports destinés à la Municipalité et au Conseil Communal sont conservés sous forme de prévis [point 0.1.1].

P = principal / S = secondaire
Pa = papier / El = électronique
777 = tant qu'en vigueur 888 = tant qu'utilisé, jusqu'à clôture 999 = jusqu'à nouvelle version
C = conservation illimitée / E = élimination Etb = Etabli/établi

Référence	Institution	Description / contenu	Exemplaire	Support de conservation	Limite administrative responsable	DUA (actives courantes)	DUL (archives intermédiaires)	Sort final	Liste positive des documents à conserver	Observation
2.02		Comptabilité des débiteurs								
2.02.1		Facturation et encaissement	P	Pa	SF	1	10	E		Les factures enregistrées dans le GED doivent être supprimées après 10 ans. La facture papier doit être détruite dès l'enregistrement dans le GED (pas encore en vigueur). Les factures justificatives concernant un litige encore en cours après le délai du délai légal peuvent être conservées plus longtemps selon leur utilité. Les journaux de factures sont comptabilisés dans les comptes communaux.
2.02.2		Contentieux : Poursuites - faillites - litiges	P	Pa	SF	888	10 + 20	Ech	+ Dossiers d'affaires	Les dossiers des poursuites terminées doivent être éliminés après 10 ans à compter du jour de la liquidation. Les actes de défauts de biens doivent être conservés 20 ans à compter de leur délivrance. (LP, art.149). Les dossiers présentant un intérêt majeur peuvent être conservés sans limite de durée.
2.02.3		Hypothèques légales	P	Pa	SF	888	10	E		Une hypothèque légale est valable 5 ans et est renouvelable si le débiteur ne s'est pas acquitté de sa dette.
2.03		Comptabilité des créanciers								
2.03.1		Enregistrements et paiements	P	Pa	SF	1	10	E		Les factures enregistrées dans le GED doivent être supprimées après 10 ans. La facture papier doit être détruite dès l'enregistrement dans le GED (pas encore en vigueur). Les documents de compte CCP-BCV imprimés peuvent être détruits après la fin de leur utilité. Les journaux de paiements sont comptabilisés dans les comptes communaux.
2.04		Comptabilité des salaires								
2.04.1		Administration	P	Pa	SF	1	10	E		
2.04.2		Paiements des salaires	P	Pa	SF	1	10	E		Comptabilisé dans les comptes communaux.

P = principal / S = secondaire
Pa = papier / El = électronique
777 = tant qu'en vigueur 888 = tant qu'utilisé, jusqu'à clôture 999 = jusqu'à nouvelle version
C = conservation illimitée / E = élimination Ech = Echantillonnage

Référence	Intitulé	Description / contenu	Exemplaire	Support de conservation	Unité administrative responsable	DUA (actives courantes)	DUL (archives inamovibles)	Sort final	Liste positive des documents à conserver	Observation
2 05	Comptabilité annexe									
2 05 1	ASR Association Sécurité Rivières									Modèle pour chaque mandat, classement par entité
2 05 1 1	Contentieux - poursuites - litige	Dossiers d'affaires (réquisition de poursuites, état et solde de litige, commandement de payer, avis, révisions, correspondances...), actes de défauts de biens	P	Pa	SF	888	10 + 20	Ech	• Dossiers d'affaires	Les dossiers des poursuites terminées doivent être éliminés après 10 ans à compter du jour de la liquidation. Les dossiers présentant un intérêt majeur peuvent être conservés sans limite de durée. Les actes de défauts de biens doivent être conservés 30 ans à compter de leur délivrance. (LP, art.149).
2 05 1 2	Budget et comptes	Budget, projet de budget, documents d'élaboration, clôture des comptes, journaux d'écriture	P	Pa	SF	10	3	C	• Budget • Brochure des comptes	Conserver le budget final approuvé par l'entité et éliminer les documents d'élaboration et la brochure des comptes
2 05 1 3	Facturation	Factures, décomptes, relevés bancaires, journal des factures, décomptes	P	Pa	SF	1	10	E		Les factures enregistrées dans le GED doivent être supprimées après 10 ans. La facture papier doit être détruite dès l'enregistrement dans le GED (pas encore en vigueur). Les factures justificatives concernant un litige encore en cours après le délai de durée légal peuvent être conservées plus longtemps selon leur utilité. Les journaux de factures sont comptabilisés dans les comptes communaux.
2 05 1 4	Correspondance générale, rapports et séances	Correspondances générales, PV, préavis, rapports, pièces de séances	P	Pa	SF	3	10	C	•PV •Préavis •Pièces de séances •Rapports d'activité	Les préavis sont conservés au point (0.1.1)
2 05 2	FSC Fondation de la Saison culturelle									Suivre la même structure que pour l'ASR (point 2.5.1 et suivants)
2 05 3	FET Fondation pour l'équipement touristique									Suivre la même structure que pour l'ASR (point 2.5.1 et suivants)
2 05 4	...									Suivre la même structure pour chaque mandat
2 06	Contrôle interne									
2 06 1	Procédures	Implémentation des procédures	P	EI	SF	999	3	E		
2 06 2	Contrôles	Révision - Contrôle des comptes - Fiduciaire	P	Pa	SF	888/999	3	C	• Rapport d'audit	Conserver le rapport de synthèse signé par l'organe de révision. Eliminer les documents de contrôle établis pour les organes de révision une fois le cycle terminé.
2 07	Affaires immobilières									
2 07 1	Acquisitions de terrains, immeubles	Copie des propositions à la Municipalité ou préavis au Conseil Communal selon le montant. Dossiers immobiliers qui contiennent des copies de mutations, plan cadastraux, plans de parcelles, conventions, copies des propositions et préavis,...	P	Pa	SF	888	10	C	•Propositions (sous point 0.2.1) •Préavis (sous point 0.1.1) •Dossiers immobiliers	Conserver les propositions municipales et les dossiers immobiliers les plus significatifs.
2 07 2	Ventes de terrains, immeubles	Copie des propositions à la Municipalité ou préavis au Conseil Communal selon le montant. Dossiers immobiliers qui contiennent des copies de mutations, plan cadastraux, plans de parcelles, conventions, copies des propositions et préavis,...	P	Pa	SF	888	10	C	•Propositions (sous point 0.2.1) •Préavis (sous point 0.1.1) •Dossiers immobiliers	Conserver les propositions municipales et les dossiers immobiliers les plus significatifs.

P = principal / S = secondaire
Pa = papier / EI = électronique
777 = tant qu'en vigueur 888 = tant qu'utilisé, jusqu'à clôture 999 = jusqu'à nouvelle version
C = conservation illimitée / E = élimination Ech = Echantillonnage

Référence	Intitulé	Description / contenu	Exemplaire	Support de conservation	Unité administrative responsable	DIS (archives courantes)	DIS (archives intermédiaires)	Sort final	Liste positive des documents à conserver	Observation
2.08	Affaires juridiques									
2.08.1	Gestion des actes perpétuels	Actes notariés, baux, conventions, contrats	S	Pa + El	AG + SF	777	10	C	+ Actes perpétuels + Conventions + Contrats + ...	L'exemplaire de conservation des actes perpétuels est l'exemplaire papier, alors qu'une copie PDF/A ocrisée est effectuée pour l'exploitation. L'exemplaire papier est à verser aux Archives de Montreux une fois signé.
2.09	Assurances									
2.09.1	Gestion de portefeuilles	Contrats, police d'assurances, inventaire des biens assurés	P	Pa	SF	777	10	E		
2.09.2	Gestion des sinistres	Rapports de constat, correspondances, copies de photos, ...	P	Pa	SF	888	10	E		
2.10	Impôts									
2.10.1	Impôt foncier	Impôt foncier, taxe sur les immeubles, gains immobiliers, mutations	P	Pa	SF	888	10	E		
2.10.2	Impôts et taxes communales									
2.10.2.1	Gestion des impôts et taxes communales	Impôts personnes physiques et morales, chiens, frontaliers, succession, répartition intercommunales d'impôts, taxes communales d'égoûts, ordures, divertissement, ... (Décomptes, décisions d'exonérations, correspondances, décisions de taxation, certificats décès chiens, formulaire d'inscription)	P	Pa	SF	888	10	E		La Commune de Montreux gère uniquement les impôts fonciers. Les autres impôts sont gérés par l'office d'impôt du district de Vevey donc il n'y a que très peu de documents d'activités concernant ces impôts. Les répartitions communales d'impôts sont conjointement gérés par la Taxe de séjour et le Service des finances (point 2.12.2.6)
2.10.2.2	Arrêté d'imposition	Instruction pour l'établissement de l'arrêté d'imposition, préavis	P	Pa	SF	888	10	Ech	+ Préavis sur l'arrêté d'imposition	Les impôts et taxes communales font l'objet d'un arrêté d'imposition qui doit être approuvé par le Département des institutions et de la sécurité (DIS). L'arrêté d'imposition est présenté pour approbation sous forme de préavis par la Municipalité au Conseil Communal. (point 0.1.1)
2.10.3	Péréquation	Formulaire des dépenses thématiques, acomptes et décomptes, préavis	P	Pa	SF	888	10	Ech		
2.11	Financement spéciaux									
2.11.1	Fonds, dons et legs	Documents d'élaboration, de transmission et d'information. Conventions et statuts	P	Pa	SF	888	10	Ech	+ Conventions	Les conventions sont conservés sous le point (2.8.1)
2.12	Investissements									
2.12.1	Tenue de la comptabilité	Budgets investissements, plans d'investissement et plans d'amortissement, emprunts	P	Pa	SF	888	10	E		Une copie des préavis investissements doivent être conservés ici en plus de la conservation de tous les préavis sous le point (0.1.1)
2.12.2	Titres et créances		P	Pa	SF	888	10	E		Tous les éléments comptables se retrouvent dans les comptes communaux (Grand Livre)

P = principal / S = secondaire
Pa = papier / El = électronique
777 = tant qu'en vigueur 888 = tant qu'utilisé, jusqu'à clôture 999 = jusqu'à nouvelle version
C = conservation illimitée / E = élimination Ech = Echantillonnage

Référence	Intitulé	Description / contenu	Exemplaire	Support de conservation	Unité administrative responsable	DUI (archives courantes)	DUI (archives intermédiaires)	Sort final	Liste positive des documents à conserver	Observation
2.13	Taxe de séjour									
2.13.1	Gestion de la Taxe de séjour									
2.13.1.1	1. Organisation, directives internes et bases légales	Directives internes, lois et règlements, procédures	P	Pa	SF	999	10	C	• Circulaires et directives internes	Conserver indéfiniment les directives et règlements internes produits par le Service des finances.
2.13.1.2	2. Séances de la Commission intercommunale de la Taxe de séjour	Procès-verbaux, pièces de séances	P	Pa	SF	3	10	C	• Procès-verbaux • Pièces de séances	
2.13.1.3	3. Rapports et Bilan	Rapports et bilans internes	P	Pa	SF	3	10	C	• Bilan • Rapports (autres que rapport de gestion)	Rapport de gestion est conservé sous la comptabilité de la taxe de séjour (point 2.12.2)
2.13.1.4	4. Correspondance générale		P	Pa	SF	1	10	E		La correspondance a valeur probatoire est à conserver dans les dossiers d'affaires correspondants.
2.13.2	Comptabilité - Caisse - Contentieux									
2.13.2.1	1. Budget	Projet de budget, documents d'élaboration	P	Pa	SF	10	3	C	• Budget	Conserver l'exemplaire approuvé par la commission.
2.13.2.2	2. Contrôle de gestion	Trésorerie, Etat des comptes, Rapport de gestion	P	Pa	SF	888	10	Ech	• Rapport de gestion	Conserver les comptes.
2.13.2.3	3. Contentieux	Dossiers d'affaires et pièces annexes	P	Pa	SF	888	10	Ech	• Dossiers d'affaires	Conserver les dossiers d'affaires les plus significatifs
2.13.2.4	4. Perception et distribution de la taxe de séjour	Bordereaux, décisions de taxation, tenue de la comptabilité	P	Pa	SF	888	10	E		
2.13.2.5	5. Perception et distribution de la taxe sur les résidences secondaires	Bordereaux, décisions de taxation, tenue de la comptabilité	P	Pa	SF	888	10	E		
2.13.2.6	6. Répartitions intercommunales d'impôts	Décisions de répartition intercommunales des éléments imposables	P	Pa	SF	888	10	E		Les répartitions intercommunales d'impôts sont conjointement gérés entre la Taxe de Séjour et le Service des finances (point 2.10.2.1)
2.13.2.7	7. Contrôle	Audit - révision - Fiduciaire	P	Pa	SF	888/999	3	C	• Rapport d'audit	Conserver le rapport de synthèse signé par l'organe de révision. Eliminer les documents de contrôle établis pour les organes de révision une fois le cycle terminé.

P = principal / S = secondaire
Pa = papier / El = électronique
777 = tant qu'en vigueur 888 = tant qu'utilisé, jusqu'à clôture 999 = jusqu'à nouvelle version
∞ = conservation illimitée / E = élimination Ech = Echantillonnage

Référence	Intitulé	Description / contenu	Exemplaire	Support de conservation	Unité administrative responsable	DUR (archives courantes)	DUR (archives intermédiaires)	Sorti final	Liste positive des documents à conserver	Observation
2 14	Centre informatique									
2 14 1	Gestion du Centre informatique									
2 14 1 1	1 Organisation, directives internes et bases légales	Directives internes, lois et règlements, procédures	P	Pa	SF	999	10	C	• Circulaires et directives internes	Conserver indéfiniment les directives et règlements internes produits par le Service des finances.
2 14 1 2	2 Contrôle	Audit - révision	P	Pa	SF	888/999	3	C	• Rapport d'audit	Conserver le rapport de synthèse signé par l'organe de révision. Eliminer les documents de contrôle établis pour les organes de révision une fois le cycle terminé.
2 14 1 3	3 Correspondances générales		P	Pa	SF	1	10	E		La correspondance à valeur probatoire est à conserver dans les dossiers d'affaires correspondants.
2 14 2	Gestion informatique communale	Help Desk (création de profil utilisateurs et support), Fournisseurs, contrats et licences, projets, installations, entretien, formation et mode d'emploi, procédures métiers, programmes et logiciels, aide-mémoire, hébergement, sécurité informatique	P	EI	SF	777	1	E		Tous les documents de travail et licences peuvent être éliminés après leur utilité soit à la fin d'un projet ou d'un programme. Les éléments significatifs figurent dans les préavis (0.1.1)
2 14 3	Gestion du réseau	Projets, fournisseurs, contrats et licences, installations, entretien, procédures métier, aide-mémoire	P	EI	SF	777	1	E		Tous les documents de travail et licences peuvent être éliminés après leur utilité soit à la fin d'un projet ou d'un programme. Les éléments significatifs figurent dans les préavis (0.1.1)
2 14 4	Gestion téléphonie fixe et mobile	Projets, fournisseurs, contrats et licences, installations, entretien, procédures métier, aide-mémoire	P	EI	SF	777	1	E		Tous les documents de travail et licences peuvent être éliminés après leur utilité soit à la fin d'un projet ou d'un programme. Les éléments significatifs figurent dans les préavis (0.1.1)
2 14 5	Gestion informatique de mandats externes	Help Desk (création de profil utilisateurs et support), Fournisseurs, contrats et licences, projets, installations, entretien, formation et mode d'emploi, procédures métiers, programmes et logiciels, aide-mémoire, hébergement, sécurité informatique	P	EI	SF	777	1	E		Tous les documents de travail et licences peuvent être éliminés après leur utilité soit à la fin d'un projet ou d'un programme. Les éléments significatifs figurent dans les préavis (0.1.1)

P = principal / S = secondaire
Pa = papier / EI = électronique
777 = tant qu'en vigueur 888 = tant qu'utilisé, jusqu'à clôture 999 = jusqu'à nouvelle version
C = conservation illimitée / E = élimination Ech = Echantillonnage

Page 7

Annexe 11 : Extrait du répertoire

