

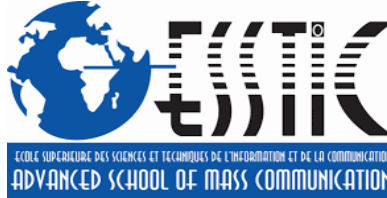
UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ II SOA

ÉCOLE SUPÉRIEURE DES SCIENCES
ET TECHNIQUES DE
L'INFORMATION
ET DE LA COMMUNICATION
(ESSTIC)

BP: 1328 Yaoundé-Cameroun

E-mail : info@esstic.cm

Tel. /Fax : 242160880



UNIVERSITY OF YAOUNDÉ II SOA

ADVANCED SCHOOL OF MASS
COMMUNICATION
(ASMAC)

BP: 1328 Yaoundé-Cameroun

Site Web: www.esstic.cm

E-mail : info@esstic.cm

MÉMOIRE

Des enjeux de la gestion des documents dans la gouvernance des marchés des entreprises publiques au Cameroun : le cas du Port Autonome de Kribi (PAK)

Présenté et soutenu publiquement en vue de l'obtention d'un Master en Ingénierie documentaire

Option : information scientifique et Technique (IST)

Par :

MOUAFO MOPIYEM Liliane Stéphanie

Soutenu le 27 avril 2023

Sous la direction de :

Pr. EKONGOLO MAKAKE Narcisse

Maître de Conférences à l'ESSTIC

Présidente du jury :

Dr. Esther OLEMBE

Chargée de Cours à l'ESSTIC

Membres du jury :

Pr. Louise Lutéine BALOCK

Dr. Jacques Albert MONTY

Maître de Conférences à l'ESSTIC

Chargé de Cours à l'ESSTIC

Rapporteur :

Pr. EKONGOLO MAKAKE Narcisse

Maître de Conférences à l'ESSTIC

« Dans l'actif d'un peuple, les archives constituent la valeur la plus précieuse : elles sont le don d'une génération à l'autre et le degré des soins que nous en prenons mesure le degré de notre civilisation ».

Sir Arthur G Doughty, Archiviste fédéral du CANADA 1904-1935.

Table des matières

REMERCIEMENTS	7
RESUME	8
ABSTRACT	9
INTRODUCTION	10
1. Contexte	11
2. Objet du mémoire.....	13
2.1. Délimitation spatiale et physique : Présentation du Port Autonome de Kribi	13
2.2. Délimitation temporelle de l'étude	17
2.3. Délimitation du champ scientifique et technique de l'étude	17
2.4. Intérêt du mémoire.....	18
3. Objectifs du mémoire.....	18
4. Présentation du cadre théorique	19
4.1. Clarifications notionnelles et conceptuelles	19
4.1.1. Définition des archives et de la notion d'archivage.....	19
4.1.2. Définition des documents d'archives	20
4.1.4. Gestion de l'information	21
4.1.5. Marchés des entreprises Publiques	21
4.1.6. Service public.....	21
4.2. Revue de la littérature.....	22
4.3 Cadre épistémologique de l'étude	23
4.4 l'ancrage théorique de l'étude	25
5. Problème et Problématique	27
5.1. La question principale.....	28
5.2. Les questions secondaires.....	28
6. Les hypothèses de recherche	30
6.1. Hypothèse principale	30
6.2. Hypothèses secondaires	30
7. L'Approche Méthodologique.....	31
8. Plan de l'étude.....	34
PARTIE I : LA GESTION DES DOCUMENTS DES MARCHES FACE AUX ENJEUX DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DU PORT AUTONOME DE KRIBI.....	35
CHAPITRE I: DU CONFLIT DE COMPÉTENCE ENTRE LE CENTRE DE DOCUMENTATION ET DES ARCHIVES ET LA STRUCTURE INTERNE DE GESTION ADMINISTRATIVE DES MARCHÉS.....	36
I.1. Présentation et analyse comparative des missions des deux structures : les sources du conflit de compétence	36

I.2. Analyse fonctionnelle et organisationnelle du CDA et de la Division des Marchés : un cadre organique peut propice à la sécurisation des documents des marchés	42
CHAPITRE II : L'ARCHIVISTE DU PAK DEVANT LES DEFIS DE LA CONSERVATION ET DE LA COMMUNICATION DES ARCHIVES DES MARCHES.....	45
II.1. Des enjeux de la diffusion des documents des marchés aux parties prenantes	45
II.2. Des risques associés à la mauvaise tenue de la documentation des marchés	50
II.3 Du rôle et de la responsabilité de l'archiviste du PAK au moment des missions d'audit et de contrôle des marchés	51
PARTIE II : GED ET ARCHIVAGE PHYSIQUE : DE LA NECESSITE D'OPTIMISER LE SYSTÈME DE GESTION DES DOCUMENTS DES MARCHES.....	54
CHAPITRE III : LA GESTION ELECTRONIQUE DES DOCUMENTS DES MARCHES DU PAK COMME SOLUTION AU CONFLIT DE COMPETENCE.....	55
III.1. Enjeux et défis de la mise en œuvre d'une GED pour la sécurisation et la diffusion des documents des marchés du PAK.....	55
III.2. Du nécessaire pragmatisme en faveur de la tenue des archives physiques des documents des marchés	57
CHAPITRE IV : LE DEFI DE LA MODERNISATION DES INFRASTRUCTURES ET DES EQUIPEMENTS DE GESTION DES ARCHIVES.....	62
IV.1. De la nécessité de disposer d'infrastructures et des équipements modernes de gestion des documents d'archives au PAK	62
IV.2 De la nécessité de renforcer les capacités du personnel de la division des marchés impliqués dans la gestion des archives.....	65
CONCLUSION.....	68
BIBLIOGRAPHIE.....	70

SIGLES ET ABREVIATIONS

ADBS : Association des professionnels de l'information et de la documentation
ARMP : Agence de Régulation des Marchés Publics
BC : Bon de Commande
DAO : Dossier d'Appel d'Offres
ERP : Enterprise Resource Planning
ESSTIC : École Supérieure des Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication
ISO : Organisation Internationale de Normalisation
CA : Conseil d'Administration
CAER : Commission d'Arbitrage et des Recours
CCO : Comité Consultatif d'Orientation
CDA : Centre de la Documentation et des Archives du PAK
CIPM : Commission Interne de Passation des Marchés
CONSUPE : Contrôle Supérieur de l'Etat
GED : Gestion Électronique des Documents
GI : Gestion de l'Information
IST : Information Scientifique et Technique
KMT : Kribi Multipurpose Terminal
KCT : Kribi Conteneur Terminal
LC : Lettre-commande
MINFI : Ministère des Finance
MINMAP : Ministère des Marchés Publics
MINTRANS : Ministère des Transports
MO : Maître d'Ouvrage
MOD : Maître d'Ouvrage Délégué
OS : Ordre de Service
PAK : Port Autonome de Kribi
POS : Plan d'Occupation des Sols
SDAG : Schéma Directeur d'Aménagement Global
SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forces Faiblesses Opportunités Menaces)
TTC : Toutes Taxes Comprises
SAE : Système d'Archivage Électronique
SGDA : Système de Gestion des Documents d'Activité
PAQ : Plan d'Assurance Qualité

LITE DES TABLEAUX

<i>Intitulé des tableaux</i>	<i>Pages</i>
Tableau 1 : Évolution historique du complexe industrialo-portuaire de Kribi	15
Tableau 2 : présentation des produits et services rendus	16
Tableau 3 : présentation des activités menées	17
Tableau 4 : Synoptique et différentiel de la traçabilité managériale et de la traçabilité historiographique	27
Tableau 5 : Matrice SWOT de l'organisation du CDA du PAK	41
Tableau 6 : Matrice SWOT de l'organisation de la Division des Marchés du PAK	42

LISTE DES GRAPHIQUES

<i>Intitulé des graphiques</i>	<i>Pages</i>
Schéma 1 : présentation synoptique de l'approche méthodologique de l'étude	31
Schéma 2 : aperçu synoptique de la démarche de diagnostic organisationnel	32
Schéma 3 : présentation synoptique de la Matrice SWOT	32

REMERCIEMENTS

Il est communément admis qu'un être humain doit son succès ou ses échecs en grande partie à la qualité des personnes qui l'entourent, qui le construisent en tant qu'individu, qui le soutiennent, qui l'accompagnent matériellement, financièrement, académiquement, professionnellement et psychologiquement.

Ce travail nous donne l'occasion de remercier sincèrement toutes ces personnes, qui se trouvent dans notre cercle familial, académique, professionnel et intime. Sans tous leurs apports, votre humble serviteur n'aurait pas pu fournir les efforts qui ont été nécessaires à la production du présent mémoire.

Nous voudrions spécialement dire notre gratitude à l'ensemble du corps enseignant et administratif de l'ESSTIC, qui a bien voulu pendant de longues années, s'investir dans notre formation professionnelle, et nous a poussé à nous approprier les savoirs, savoirs faire et savoir être nécessaires à l'exercice du métier d'archiviste.

Nous tenons à témoigner toute notre reconnaissance aux personnes suivantes, pour leur implication, leur disponibilité et leurs contributions techniques dans la rédaction de ce mémoire :

- Pr NGA MINKALA Alice, Directeur de l'ESSTIC ;
- Dr OLEMBE Esther, Chef de département Information Documentaire ;
- M. Melom Patrice, Directeur Général du Port Autonome de Kribi ;
- M. Edi Thierry, Chef du Centre de la Documentation et des Archives du Port Autonome de Kribi ;
- M. Kengne Kuate William, Chef du service de la Passation et de la Programmation des Marchés et Secrétaire Permanent de la Commission Interne de Passation des Marchés du Port Autonome de Kribi pour sa disponibilité et ses précieux conseils qui ont grandement contribué à la qualité du travail accompli et du retour d'expériences.
- Pr. Ekongolo Makake Narcisse, enseignant à l'ESSTIC, qui a supervisé ce travail avec abnégation et pédagogie. Merci pour avoir bien voulu partager sa grande maîtrise technique et son expérience.

Notre profonde gratitude s'adresse en fin à nos parents, M. MOUAFO Abel Et Mme MOUAFO Pauline, ainsi qu'à nos frères et sœurs ; puissent-ils trouver dans ce travail un hommage à leur engagement de tous les instants pour faire de nous une personne éduquée, instruite et équilibrée.

RESUME

La gestion des documents est l'ensemble des processus dans un environnement donné qui permettent de gérer un document sur un support solide ou dématérialisé, de sa création jusqu'à sa destruction en passant par sa conservation et sa communication. Cette démarche est très souvent négligée dans les entreprises publiques alors que celle-ci va leur permettre de faire face aux défis croissants de la gestion de l'information. Nous avons souhaité mener une étude sur les enjeux de la gestion des documents dans la gouvernance des marchés des entreprises publiques au Cameroun plus précisément au Port Autonome de Kribi.

L'Objectif de la présente étude est d'identifier et de mettre en exergue les techniques d'archivistiques mobilisables par les structures en charges de la gestion des documents des marchés du PAK pour améliorer la gouvernance des marchés.

Cette étude vise à répondre à notre question centrale qui est celle de savoir : Comment les techniques et les solutions proposées par l'Archivistique peuvent - elles contribuer à améliorer la gouvernance des marchés des entreprises publiques en général, et du PAK en particulier ?

A partir des résultats de nos différents entretiens et à travers une recherche documentaire, il ressort que l'archiviste doit être reconnu comme le maillon essentiel d'une bonne gouvernance des marchés dans les entreprises publiques ; ceci en tenant compte de l'actualité, du rôle de la gestion des documents dans la gouvernance des marchés publics, et du problème des sanctions des ordonnateurs en raison de l'absence ou de la mauvaise tenue de la documentation des marchés. Nous avons donc abouti à une double solution de la Gestion Electronique des documents et de la nécessité de disposer d'un système de sécurisation des archives physiques y compris chez les cocontractants des entreprises publiques.

Mots-clefs

La Gestion documents, marchés publics, gouvernance, Gestion Electronique des Documents (GED), record management, archivistique, SGDA.

ABSTRACT

Document management is the set of processes in a given environment that make it possible to manage a document on a solid or dematerialized medium, from its creation to its destruction, including its conservation and communication. This approach is very often neglected in public companies even though it will enable them to face the growing challenges of information management. We wanted to conduct a study on the challenges of document management in the governance of public enterprise markets in Cameroon, more specifically at the Autonomous Port of Kribi.

The objective of this study is to identify and highlight the archival techniques that can be used by the structures in charge of managing PAK contract documents to improve market governance.

This study aims to answer our central question which is to know: How can the techniques and solutions proposed by Archival contribute to improving the governance of the markets of public enterprises in general, and of the PAK in particular?

Based on the results of our various interviews and through documentary research, it appears that the archivist must be recognized as the essential link in good market governance in public companies; this taking into account current events, the role of document management in the governance of public contracts, and the problem of sanctions for authorizing officers due to the absence or poor keeping of contract documentation. We have therefore come up with a dual solution of Electronic Document Management and the need to have a system for securing physical archives, including among the co-contractors of public companies.

Keywords :

Document management, public procurement, governance, Electronic Document Management (GED), record management, archival.



INTRODUCTION GÉNÉRALE



1. Contexte

La problématique de la bonne gouvernance a toujours été au cœur de la recherche de l'efficacité du processus des marchés publics au Cameroun. L'année 1970 donne le déclic d'une volonté politique dans la codification des mécanismes de fourniture des prestations diverses à une administration publique. En effet, le décret n° 70-DF-530 du 29 octobre 1970 portant réglementation des marchés publics, le tout premier en son genre, a progressivement été suivi d'une pléthore de textes juridiques qui consacraient à chaque fois l'ambition du gouvernement de réformer le système des Marchés Publics au Cameroun.

Le point culminant de cette démarche de réforme¹ des Marchés publics a été atteint en 2018 au Cameroun, avec la promulgation des décrets dits de 2018², se rapportant d'une part au code des Marchés Publics, et d'autre parts, au premier décret de l'État du Cameroun spécifique aux marchés des entreprises publiques³.

Ledit décret a attiré avec raison l'attention des professionnels attentifs du secteur des archives au Cameroun, car il fait référence à plusieurs reprises à la nécessité pour divers acteurs du système des marchés, de disposer de la documentation générée par la passation et l'exécution des marchés. Par ailleurs, le même texte confie aux Structures de Gestion Administratives des Marchés (SIGAM) au sein des entreprises publiques, la mission d'assurer « **la centralisation et l'archivage de tous les documents et données relatifs aux marchés de l'entreprise** »⁴.

Plus loin, le même décret en son article 21, oblige le Maître d'Ouvrage et ses Cocontractants à tenir à jour et à transmettre à l'organisme chargé de la régulation des marchés « **tous les documents générés dans le cadre de la passation, de l'exécution et du contrôle** » des Marchés des entreprises publiques pour « **conservation et archivage dans les 72h à compter de leurs signature** ».

Sur la base des dispositions pertinentes du décret, chaque entreprise publique a l'obligation d'élaborer son propre régime interne des Marchés. Ainsi, le Conseil d'Administration du Port Autonome de Kribi a adopté par résolution N°134/PAK/CA/2019 du 15 février 2019 un Régime Général Interne des Marchés du PAK. Ledit régime, en ses articles 74 à 76, oblige le Maître d'Ouvrage et le Cocontractant du PAK à conserver à jour aux fins de vérification, la comptabilité des marchés passés et exécutés, et ce sur une période minimum de trois ans.

Les développements ci-dessus, relatifs aux exigences de la réforme des marchés en ce qui concerne la gestion des documents des marchés des entreprises publiques en général, donnent à

¹ Entendre ici les efforts que fournissent les États pour s'adapter ou s'ajuster à leurs environnements. Il s'agit d'une nécessité impérieuse en ce sens que les réformes permettent aux États d'assurer leur pérennité, à travers l'amélioration de la performance et de l'efficacité de l'administration publique en particulier et du service public en général.

² La réforme du 12 juin 2018 a consacré la sortie des entreprises publiques du champ d'application du Code des Marchés Publics, lesquelles sont désormais assujetties à des règles communes qui leur sont applicables.

³ Décret n°2018/355 du 12 juin 2018 fixant les règles communes applicables aux marchés des entreprises publiques

⁴ Article 17 alinéa (g) du décret N°2018/355 du 12 juin 2018.

penser que la problématique de l'archivage, au-delà des exigences propres au cadre juridique des archives au Cameroun, se présente avec des enjeux et des défis particuliers en ce qui concerne les Marchés des entreprises publiques.

En effet, le fonctionnement du système des marchés publics génère des documents de tous ordres, dont l'Etat souhaite la conservation et l'archivage, pour diverses fins. La vie des entreprises publiques et du système des marchés publics se trouvent dans les documents générés, car, les documents sont la mémoire vivante de la préparation, de la passation, et de l'exécution d'un marché ; mémoire qu'il est nécessaire de conserver, non pas seulement pour assurer la fonction de management des informations au sein de l'entreprise, mais aussi (et surtout) parce que dans toutes les juridictions au monde, les sentences rendues dans le cadre des atteintes à la fortune publique le sont le plus souvent sur la base des documents, dans un contexte où la non existence même de ces derniers est d'ores et déjà considéré comme une infraction criminelle de premier ordre.

La gestion des documents joue un rôle important dans les entreprises en général, et surtout au sein des entreprises publiques. Outil d'aide à la prise de décision, sa maîtrise est souvent synonyme d'efficacité, voire d'efficience dans le secteur public, les entreprises privées et les institutions de recherche. Cette maîtrise est sensée assurer la performance dans la réalisation d'activités diverses dans un environnement concurrentiel, multisectoriel et complexe. Ainsi, la prise de conscience par les pouvoirs publics de l'importance des enjeux informationnels incite ceux-ci à mettre en place des politiques informationnelles basées entre autres sur la création, l'organisation et le développement des bibliothèques publiques, des centres de documentation, et des services d'archives.

De nos jours, le concept et les approches de gestion des documents se structurent de plus en plus en permettant à certains groupes d'acteurs d'axer leur réflexion sur la collecte, le traitement, et la diffusion de certains types d'informations dont l'information économique, l'information sanitaire, l'information juridique ou l'information scientifique et technique. Dans cette dynamique, les initiatives se multiplient en matière de création et/ou d'amélioration des techniques en vue de faciliter l'accès, d'optimiser le stockage et la conservation, ainsi que de diversifier l'offre informationnelle. Dans ce cadre, l'information elle-même est devenue un objet de recherche, son accès, ses types et modes de transmission, le processus de son appropriation, sa gestion, ses usages et pratiques constituent quelques-uns des axes majeurs de recherche en sciences de l'information. Ceci dit, au Cameroun, les entreprises mettent un accent particulier sur l'information pour optimiser les rendements et faciliter la prise de décision.

Le Port Autonome de Kribi, dont le cas est étudié ici, a été choisi en raison de plusieurs éléments, dont le principal est son positionnement comme levier économique du Cameroun dans

le cadre de sa vision de développement à l'horizon 2030⁵. En effet, plus que d'autres entreprises publiques au Cameroun, le PAK est sensé durant son développement prévu en quatre phases, imposer l'exécution de marchés publics importants au plan économique, et qui ne manqueront pas, au vu du contexte Camerounais, de susciter à un moment ou à un autre le recours aux documents d'archives de l'entreprise pour en auditer ou en contrôler la gestion.

2. Objet du mémoire

2.1. Délimitation spatiale et physique : Présentation du Port Autonome de Kribi

Le Port Autonome de Kribi⁶ (PAK) est une entreprise publique du secteur portuaire au Cameroun dont le siège est situé à Kribi, avec des représentations dans les villes de Yaoundé et Douala. Plus précisément, le décret N°2020/252 du 05 Mai 2020 portant approbation des statuts du PAK précise en son article 6 qu'un décret du Président de la République (non encore édicté) délimite la zone d'emprise du Port en eau profonde de Kribi, et fixe les limites de sa circonscription de compétence. Le PAK est une société à capital public (actionnariat détenu à 100% par l'Etat du Cameroun), doté d'une personnalité juridique propre et d'une autonomie financière. À ce titre, le PAK, conformément à la loi n°2017-011 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques, est placé sous une tutelle technique du Ministère des Transports (MINTRANS) et financière du Ministère des Finances (MINFI) ayant pour objet respectivement de s'assurer de la conformité des résolutions du conseil d'administration aux lois et règlements en vigueur ainsi qu'aux politiques sectorielles et d'en contrôler la soutenabilité financière.⁷

Le décret relatif au PAK liste de manière non exhaustive les compétences ses compétences. L'entreprise est chargée notamment de :

- La gestion, l'entretien, la maintenance, la rénovation et le renouvellement des infrastructures et des équipements portuaires ;
- La coordination des activités industrielles et commerciales relatives à l'exploitation portuaire ;
- La planification du développement portuaire ;
- La création et l'aménagement des zones logistiques portuaires ;
- Le développement et l'extension du Port de Kribi et ses dépendances ;
- La construction et l'équipement des infrastructures portuaires ;
- L'animation de la communauté portuaire au sein du CCO créé auprès du PAK ; et

⁵ Le Port Autonome de Kribi a été systématiquement cité dans les quatre derniers discours du Chef de l'Etat (du 1^{er} Mai 2022 au 11 février 2023) en présentant le projet du Complexe industrialo-portuaire de Kribi comme l'un des éléments clé de la stratégie gouvernementale de développement consigné dans la SND Cameroun 2030.

⁶ Kribi est le chef-lieu du département de l'Océan dans la région du Sud au Cameroun. C'est une importante station balnéaire connue pour ses plages de sable blanc et son port. La ville est un point stratégique du trafic maritime dans le Golfe de Guinée et le terminus de l'oléoduc transportant le pétrole brut depuis les champs pétrolifères de la région de Doba au sud-ouest du Tchad.

⁷ Élaboration du Plan Stratégique de Développement du PAK, août 2021

- Toute autre mission qui pourrait lui être confiée par l'État en rapport avec son objet social.

Les tableaux ci-dessous présentent l'évolution historique de l'implantation du Port de Kribi (Tableau 1), ainsi que les différents services rendus par le PAK depuis sa mise en service en 2017 (Tableau 2 et 3).

PÉRIODE	ACTIVITÉ	ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET
1980	Première étude pour le projet de construction du Port en Eau Profonde de Kribi	Étude de faisabilité
1982-1985	Poursuite de l'étude	Choix du site de Grand Batanga
2005	Poursuite de l'étude en spécifiant le gabarit du complexe	Faisabilité pour l'aménagement d'un Port en Eau Profonde
2008	Table ronde pour présélection des partenaires privés	Création du Comité de Pilotage et de Suivi du projet
2009	Étude des possibilités	Choix de Mboro/Lolabe
2010	Terrassements sur le site de Mboro-réalisation du dossier technique	Plan général des aménagements portuaires, industriels, infrastructurels, urbains et sociaux, schéma directeur d'aménagement global (SDAG) et du plan d'occupation des sols (POS)
2011	Poursuite des études et recherche des financements	Signature d'une convention de financement d'un montant de 207 milliards de Francs CFA entre l'Etat du Cameroun et EXIMBANK OF CHINA ; Choix de la société Chinoise China Harbour Engineering Compagny pour la réalisation des travaux du projet sur la base d'un contrat Engineering Procurement and Construction-Adoption du Schéma directeur du projet
2012	Démarrage des travaux de construction du Port (1ère phase) comprenant : les infrastructures portuaires de base, terrestres et maritimes : chenal d'accès au port, digue de protection, quais d'accostage, remblais à l'arrière des quais ; Finalisation des opérations de mise à disposition du foncier (décret d'expropriation, décret d'indemnisation).	Réaliser les premières infrastructures portuaires de base, les différents accès pour susciter l'attractivité du projet

2013	Relocalisation des populations riveraines affectées par le projet ; Finalisation de la sélection des partenaires privés sélectionnés à date ; Démarrage des constructions des dessertes du Complexe Industriale-Portuaire de Kribi	Exécution phase 1
2015	Réception provisoire	Poursuite plan stratégique
2016	Livraison 1 ^{ère} phase	Poursuite plan stratégique
2017	Mise en service de l'entreprise Port Autonome de Kribi en vue de l'exploitation commerciale des installations	Poursuite plan stratégique
2018	Mise en service du terminal Polyvalent et du terminal conteneur du Port en eau profonde	Poursuite plan stratégique
2022	Début de la phase 2	Poursuite plan stratégique

Tableau 1 : Évolution historique du complexe industrialo-portuaire de Kribi⁸

À ce jour, le Port de Kribi à MBORO est logé dans le domaine du Projet global du Complexe Industriale – Portuaire de Kribi. L'empâtement de cette structure est une forme longiligne qui couvre environ 26 000 ha, délimitée au Nord par le village Grand-Batanga II (Bongahélé), à l'Ouest par l'Océan Atlantique et au Sud, sur la latitude du Rocher du Loup.

Le Port de Kribi s'étale sur une zone d'environ 50 ha, située à environ 35 Km au Sud de la ville de Kribi. La zone industrialo-portuaire est comprise administrativement dans le Département de l'Océan qui longe 150 km de côte, et l'Arrondissement de Kribi 1^{er} qui s'étale de la ville de Kribi jusqu'à Lolabé.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ses missions et de sa raison sociale, le PAK assure les activités et les services rendus décrits dans les tableaux ci-après.

⁸ Tableau élaboré sur la base des informations recueillies dans la Stratégie de Développement 2030 du PAK, Deloitte Afrique Centrale, 2021.

Terminal	Installations	Produits
KRIBI MULTIPURPOSE TERMINAL (KMT)	Quai Sous-palan Yard Entrepôt Atelier d'entretien et de maintenance	Clinker Cargaison de riz, de blé, de véhicules et équipements de construction Bois, fruits frais, cacao, coton, Produits pétroliers raffinés Huiles – Graisses Solvants Acétylène, oxygène, Butane
KRIBI CONTENEUR TERMINAL	Parc à conteneurs	Tous les produits exceptés ceux des classes 1, 7, 2.1 et 6.2
Zone de partage	Station-service	Hydrocarbures

Tableau 2 : présentation des produits et services rendus au niveau des conteneurs

Terminal	Installations	Activités menées
KMT	Quai	Accostage des bâtiments de navigation, embarquement ou le débarquement des passagers, chargement, déchargement et transport des marchandises des navires.
	Sous-palan	Opérations de maillage et démaillage des marchandises, chargement et le déchargement des camions
	Yard	Stockage des marchandises et produits polyvalents pouvant résister aux intempéries
	Entrepôt	Stockage des marchandises
KMT	Atelier d'entretien et de maintenance	Opérations de maintenance préventive et curative des équipements, Stockage des pièces de rechanges, huiles et graisses
	Bureaux	Traitement administratifs
KCT	Parc à conteneurs	Entreposage des conteneurs
	Quai	Embarquement et débarquement des conteneurs
Zone de partage	Station-service	
	Réseau routier 233.686 m ²	Circulation des engins, véhicules et piétons
	Caseme de Sapeurs- Pompier	Prévention des incendies
	Unité de pompage et de potabilisation d'eau	Pompage, traitement, distribution et stockage d'eau potable
	Station d'épuration des	Traitement des eaux usées

	eaux usées	
	Système d'alimentation en énergie électrique	Production, transformation et distribution de l'énergie électrique
	Scanner	Scanning des contenus

Tableau 3 : présentation des activités menées par les terminaux

Par ailleurs, les structures qui constituent l'organigramme du PAK sont réparties entre le centre de la ville de Kribi et son agglomération, principalement à Mboro, à quoi il faut rajouter les bureaux des représentations situées à Yaoundé et Douala.

2.2. Délimitation temporelle de l'étude

Les données nécessaires à la rédaction du présent mémoire ont été collectées durant les mois de septembre 2021 à mars 2022 au Port Autonome de Kribi, au sein du Département des Marchés⁹, dans le cadre des activités du Centre de la Documentation et des Archives du PAK. Ainsi, notre étude couvre la documentation produite par la structure de gestion administrative des marchés du PAK entre janvier 2017 et décembre 2021. En effet, l'année 2017 marque le lancement officiel des activités du Port Autonome de Kribi en tant qu'entreprise publique dotée d'une autonomie financière et de gestion, tandis que 2021 représente la cinquième année de fonctionnement du PAK, et donc l'année idéale pour analyser l'efficacité des mécanismes mis en place par l'entreprise pour assurer une gestion optimale de la documentation produite par l'entreprise en général, et par la structure en charge des Marchés en particulier.

2.3. Délimitation du champ scientifique et technique de l'étude

Le domaine de l'archivistique est vaste, et par conséquent ne pourrait être appréhendé profondément dans son ensemble dans le cadre de la présente étude.

Devant la nécessité opératoire de circonscrire la composante de l'archivistique et ses démembrements scientifiques concerné par notre étude, nous nous sommes attelés dans un premier temps à limiter notre sujet aux documents d'archives spécialisés du domaine des marchés publics en général et du PAK en particulier. Ainsi, la présente étude, sans oublier l'obligation juridique et même technique qu'ont les entreprises de conserver leurs archives, il a été plus spécifiquement question de ne traiter que du problème d'archivage de la documentation générée par la passation et l'exécution des Marchés au PAK depuis 2017 jusqu'en 2021.

Au plan purement scientifique, il nous a semblé capital de circonscrire notre approche des enjeux de cette étude dans les cadres spécifiques des concepts de gestion des documents et de gestion de l'information technique spécialisée (au sens du concept de l'Information Scientifique

⁹ Cette structure est officiellement appelée Structure Interne de Gestion Administrative des Marchés (SIGAM) dans le Régime Général Interne des Marchés du PAK

et Technique (IST)), en intégrant dans notre démarche méthodologique les outils d'analyse propres à ces deux concepts.

2.4. Intérêt du mémoire

L'intérêt de la présente étude apparaît clairement lorsque l'on considère les enjeux liés à l'archivistique en général et à la gestion des documents d'archives au sein des entreprises publiques d'une part, ainsi que les défis à relever par lesdites entreprises afin de s'arrimer aux normes et techniques de l'archivistique dans la gestion des documents des marchés publics d'autre part.

En effet, le mémoire revêt un double intérêt professionnel et social, car il apporte des éléments d'analyse pertinents sur l'importance des techniques de l'archivage dans la société de l'information contemporaine. Son importance professionnelle se caractérise par la manière dont l'avènement du numérique reconfigure le métier d'archiviste via les usages et les appropriations des Technologies de l'Information et de la Communication.

Au plan académique et de la recherche, les analyses qui constituent ce mémoire nourrissent la réflexion sur les enjeux sociaux, voire économiques des archives, notamment en ce qui concerne les nouvelles formes de sociabilité qu'apportent les services d'archives au sein des entreprises publiques dans un pays comme le Cameroun.

3. Objectifs du mémoire

L'Objectif général de la présente étude est d'identifier et de mettre en exergue les techniques d'archivistiques mobilisables par les structures en charges de la gestion des documents des marchés du PAK pour améliorer la gouvernance des marchés.

Plus spécifiquement, l'étude vise à :

- Analyser le dispositif organisationnel d'archivage des documents des marchés existant au PAK ;
- Analyser la performance de la SIGAM dans le respect de la réglementation en ce qui concerne la gestion des documents des marchés ;
- Analyser le cadre technique de collaboration nécessaire entre le centre de la documentation et des archives et la SIGAM pour une meilleure gestion de la documentation des marchés ;
- Analyser l'apport d'un système d'archivage électronique et physique des documents dans la sécurisation des documents et des données générées par la gestion des marchés du PAK ;
- Comprendre comment la gouvernance des marchés de l'entreprise peut être améliorée à travers une bonne gestion des documents des marchés et de l'information y relatif, ainsi que des stratégies alternatives de mise en valeur et de consultation desdits documents.

Dans la continuité des procédures de conservation des archives déjà mises en œuvre par le PAK, nous nous attellerons à proposer des scénarii d'amélioration de la gestion des documents des marchés du PAK, au vu de la délicatesse et de la spécificité desdits documents pour l'entreprise et ses dirigeants.

4. Présentation du cadre théorique

Aucune initiative de recherche ou d'étude sérieuse ne saurait souffrir d'une construction méthodologique étreiquée, peu pertinente ou inexistante. Cette première partie de notre étude a pour objectif d'explicitier le champ, le cadre théorique et l'approche méthodologique de la présente étude. Il s'agira premièrement de construire la problématique de notre recherche, avant de procéder au cadrage méthodologique de notre démarche.

4.3 4.1. Clarifications notionnelles et conceptuelles

4.1.1. Définition des archives et de la notion d'archivage

En son article 2, la loi n° 2000/10 du 19 décembre 2000 régissant les archives au Cameroun définit les archives comme un « ensemble de documents, quels que soient leur date, leur forme, et leur support matériel, produits ou reçus par toute personne physique ou morale, et par tout service ou organisme public ou privé, dans l'exercice de leur activité ».

Traditionnellement, la notion d'archivage a pour objet le classement et la conservation de documents au format papier en vue de faciliter leur accès en temps ultérieur, de justifier des droits ou constituer la mémoire collective. Ces documents sont généralement archivés par les entreprises, soit en vue de respecter une obligation légale spécifique de conservation, soit en vue de se ménager une preuve écrite en cas de litige. Les archives remplissent trois fonctions essentielles : vecteurs de communication, moyens de preuve et outils de mémoire.

Dans des pays tels que la Belgique, l'Espagne, la France, l'Indonésie, l'Italie, les Pays-Bas et la Yougoslavie, le terme archives recouvre à la fois les deux notions, bien que certains textes juridiques fassent parfois la distinction entre archives "courantes" (ou "administratives", ou encore "dynamiques") et archives "historiques" (ou "définitives").

Il convient d'observer que les législations en vigueur s'accordent pour donner des archives les deux types de définition suivantes : (i) soit une définition générale en fonction de l'objet ou de la provenance ; (ii) soit une définition générale en fonction de l'organisme détenteur. Il existe aussi des textes qui ne comportent aucune définition des archives (comme c'est le cas du décret relatif aux marchés des entreprises publiques au Cameroun), mais énumèrent les différentes catégories de documents considérés comme documents d'archives des marchés.

4.1.2. Définition des documents d'archives

Dans un certain nombre de pays, on établit une distinction entre documents d'archives (records) et archives. Les documents d'archives peuvent être définis comme : des documents contenant une information, quels que soient leur date, leur forme et leur support matériel, produits ou reçus par toute personne physique ou morale, et par tout service ou organisme public ou privé, dans l'exercice de leur activité. Les archives quant à elles sont l'ensemble des documents, soit conservé par leur créateur ou ses successeurs pour leurs besoins propres, soit transmis à l'institution d'archives compétente en raison de leur valeur archivistique¹⁰.

Cette définition est très proche de celle de la législation fédérale des Etats-Unis d'Amérique, qui vise uniquement les archives publiques. Par "documents d'archives", on entend ici tous les livres, papiers, cartes, photographies, documents sur support informatique, et autres matériels documentaires, quels qu'en soient la forme physique ou les caractéristiques, produits ou reçus par une administration du gouvernement des Etats-Unis d'Amérique en application de la loi fédérale ou à l'occasion de la conduite d'affaires publiques, et conservés ou propres à être conservés par cette administration ou son successeur légitime en raison de leur valeur de témoignage sur l'organisation, les fonctions, les politiques; les décisions, les procédures, les opérations ou d'autres activités du gouvernement, ou encore en raison de la valeur d'information des données qu'ils contiennent¹¹.

4.1.3. Définition de l'Information Scientifique et Technique (IST)

Au sens de l'Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS), l'Information Scientifique et Technique (IST) représente l'ensemble des informations dont les différents professionnels des secteurs de la recherche, de l'enseignement, de l'industrie et de l'économie ont besoin dans l'exercice de leur métier.

Encore appelée information spécialisée, l'IST représente « l'ensemble des informations destinées aux secteurs de la recherche, de l'enseignement et de l'industrie » (LEPRI, 2009). Elle se retrouve à cet effet, dans les articles, les revues scientifiques, les spécifications techniques de processus de fabrication, la documentation technique des produits et les brevets, les normes et les standards, les banques de données, les portails et les archives ouvertes, la littérature grise, c'est-à-dire les thèses, les rapports, les actes de congrès et les bases de données bibliographiques (Ecole Centrale, 2015).

¹⁰ Voir Carol Couture, ARCHIVES , VOLUME 27, NUMÉRO 4, le concept de document d'archives à l'aube du 3^{ème} millénaire, 1996.

¹¹ Voir les Actes des dix-huitième et dix-neuvième Table ronde des Archives, p. 108-161. Principles for State Archives and Records, National Association of State Archives and Rec. DUCHEIN, "Les bases législatives".
Des enjeux de la gestion des documents dans la gouvernance des Marchés des Entreprises Publiques au Cameroun :
Le cas du Port Autonome de Kribi (Mémoire de Master II Ingénierie documentaire/ Mars 2023)

4.1.4. Gestion de l'information

La gestion de l'information (GI)¹² est le processus de direction et de soutien de la bonne gestion de l'information au sein d'un organisme pendant le cycle de vie complet de l'information. Il est important pour tout type d'organisation, de suivre les bonnes pratiques de GI dont les principaux avantages sont les suivants :

- déterminer, consigner et conserver les fonds de renseignements de l'organisme ;
- faciliter l'extraction de l'information et augmenter l'efficacité au travail ;
- améliorer le transfert de connaissances et la mémoire organisationnelle ;
- réduire la quantité d'information retenue et conserver seulement ce qui a une valeur opérationnelle ;
- réduire le risque de perte d'information (découlant d'un manque de documentation, de pratiques qui laissent à désirer ou de changements technologiques).

La gestion de l'information (sa création, son stockage, son traitement, son analyse, son repérage et sa diffusion) s'est avérée et s'avère de plus en plus centrale et instrumentale dans les progrès technologiques de la société en général, et des entreprises à but lucratif en particulier. En effet, l'information est devenue une ressource reconnue économiquement.

4.1.5. Marchés des entreprises Publiques

Le terme Marché public renvoie dans le cadre de ce travail, à tout contrat écrit, passé conformément aux dispositions réglementaires applicables aux entreprises publiques en général et au PAK en particulier¹³, par lequel un co-contractant¹⁴, un fournisseur, ou un prestataire de service s'engage envers le Maître d'Ouvrage¹⁵ (autorité dite contractante), soit à réaliser des travaux, soit à fournir des biens ou des services moyennant un prix, dans un délai déterminé. Il comprend notamment l'ensemble des pièces auxquelles il est fait expressément référence dans les clauses administratives générales et les clauses administratives particulières du contrat. Au sens strict, il fait l'objet d'un document unique rédigé recto-verso.

4.1.6. Service public

La notion de service public désigne deux éléments différents : une mission, qui est une activité d'intérêt général, et un mode d'organisation consistant, de façon directe ou indirecte, à

¹² Voir <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-634-x/2016001/section2/chap7-fra.htm>.

¹³ Voir le Régime Général des Marchés du Port Autonome de Kribi, lequel est arrimé au Décret N°2018/355 du 12 juin 2018 fixant les règles applicables aux marchés des entreprises publiques en République du Cameroun.

¹⁴ Co-contractant de l'entreprise : toute personne physique ou morale partie au contrat, en charge de l'exécution des prestations prévues dans le marché, ainsi que son ou ses représentant(s), personnel(s), successeur(s) et / ou mandataire(s) dûment désigné(s).

¹⁵ Maître d'Ouvrage et Maître d'Ouvrage Délégué désignent le bénéficiaire des prestations prévues dans le marché, personne exerçant en qualité de mandataire du Maître d'Ouvrage, une partie des attributions de ce dernier.

Des enjeux de la gestion des documents dans la gouvernance des Marchés des Entreprises Publiques au Cameroun :
Le cas du Port Autonome de Kribi (Mémoire de Master II Ingénierie documentaire/ Mars 2023)

faire prendre en charge ces activités d'intérêt général par des personnes, soit publiques (État, collectivités territoriales, établissements ou entreprises publics) soit privées, mais sous le contrôle d'une personne publique. Le régime juridique du service public est organisé autour de trois grands principes : Le premier est celui de la continuité du service public, le deuxième principe est celui de l'égalité de l'utilisateur devant le service public, et enfin, le dernier principe de fonctionnement du service public est celui dit d'adaptabilité ou de mutabilité. Présenté comme un corollaire du principe de continuité, il s'agit davantage d'assurer au mieux, qualitativement, un service plutôt que de sa continuité dans le temps.

C'est en raison notamment de cette exigence de continuité du service public que la gestion performante de la documentation administrative et de l'information technique produite par l'exercice des missions des acteurs du secteur public est capitale.

4.4 4.2. Revue de la littérature

La réflexion sur la thématique du présent sujet de recherche a imposé une intense activité de revue documentaire. Il a été notamment question, sur la base d'entretiens stratégiques, d'identifier les sources potentielles d'informations, ainsi que les personnes ressources susceptibles de disposer d'informations pertinentes au sujet de notre étude.

La revue documentaire a ainsi permis de regrouper la documentation collectée en trois catégories :

La première concerne les documents à forts caractères de recherche scientifique, notamment les ouvrages des fondateurs et leurs disciples, des concepts de gestion des documents et de gestion de l'information dans le secteur public. La question de la nécessité des systèmes d'information au sein des organisations étatiques a été abordée par Stéphane COTTIN et Jean-Paul CASSAR. A ce sujet, Stéphane COTTIN, dans son mémoire en 1997, à l'institut d'Etudes Supérieures de Paris, soutient l'intérêt pour chaque organisation de mettre sur pieds des services de documentation, sous formes de système intégré à leur fonctionnement. Son intérêt étant la mobilisation des connaissances, en vue de répondre aux besoins de ses utilisateurs. Dans cette même logique, Jean-Paul Cassar, affirme dans son article intitulé logique de la planification des systèmes d'information : analyse de certains facteurs parasites et propositions d'un cadre méthodologique que « tout organisme, qu'il s'agisse d'un Etat, d'une ville, d'un centre d'étude ou de recherche, d'une organisation professionnelle, d'une société industrielle ou commerciale, d'une entreprise individuelle..., a besoin de mobiliser des connaissances dès lors qu'il s'agit de faire face à des situations nouvelles, telles que se développer, être plus productif ou mieux satisfaire les services rendus à ses usagers ou à ses clients.(...) ». Posséder l'information spécialisée apparaît donc comme un défi majeur, pour tous les secteurs d'activités.

C'est dans ce sillage que Cécile de TERWANGNE¹⁶ souligne l'importance, la nécessité, voire le devoir pour les états de mettre en place des dispositifs d'accès à l'information juridique, en matière de droit. Il s'agit donc pour les états de concevoir des outils de recherche de l'information sur l'ensemble des corpus juridiques existants. Dépassant ainsi la seule obligation de publication de lois et règlements dans les journaux officiels. Les sources d'information juridiques étant de plus en plus nombreuses avec les avancées technologiques qui ouvrent à de nouvelles perspectives. Afin d'en assurer l'authenticité, l'accessibilité, la fiabilité et surtout la neutralité, surtout en matière de jurisprudence, pour garantir l'indépendance du contenu informationnel par rapport à tout groupe d'intérêts particuliers.

D'autres chercheurs africains se sont également exercés à la conception d'un système en science de l'information documentaire dans un organisme parapublic. Il a dans le cadre de la rédaction de son mémoire soutenu à l'université Cheik Anta Diop, travaillé sur la conception d'un système d'information documentaire au sein de la caisse nationale de sécurité sociale du Burkina Faso. Mémoire dans lequel il diagnostique les problèmes liés à la non-maitrise de la documentation et des archives, et propose des solutions institutionnelles pour l'organisation et la valorisation des archives. Il démontre par ailleurs l'importance et le rôle des archives et de la documentation pour cette organisation étatique.

La seconde catégorie de documents consultés a été les travaux des institutions spécialisées nationales ou internationales contenus dans les différents rapports desdites institutions au sujet de la gestion des documents d'archive et de la pratique de l'archivistique, notamment dans le secteur public. Cette catégorie de documents nous a permis d'ancrer notre réflexion dans la logique de la recherche appliquée, car les documents concernés avaient l'avantage d'apporter des détails précieux sur les initiatives d'archivages éprouvées (notamment au vu des difficultés rencontrées et des solutions proposées par des experts pour les contourner) au niveau de plusieurs institutions et organismes nationaux et internationaux.

En troisième catégorie, la revue documentaire a concerné les textes juridiques (Lois, décrets, Arrêtés) règlementant à la fois le domaine des archives et celui des marchés publics au Cameroun et à l'étranger. En effet, l'analyse du cadre juridique de l'archivage et son croisement avec les éléments de droit inhérents à la réforme des marchés publics au Cameroun a permis d'identifier les orientations techniques et les normes de ces deux domaines pour en déterminer les enjeux à la fois pour l'archiviste et pour le professionnel des marchés publics.

4.5 Cadre épistémologique de l'étude

Nul ne conteste que les archivistes jouent un rôle important non seulement par leur apport à la « société de l'information » et leur soutien aux organes de gestion publics ou privés, mais aussi

¹⁶Voir Facultés Universitaires Notre Dame, revue Ubiquité-Droit des technologies de l'information, 2003. Des enjeux de la gestion des documents dans la gouvernance des Marchés des Entreprises Publiques au Cameroun : Le cas du Port Autonome de Kribi (Mémoire de Master II Ingénierie documentaire/ Mars 2023)

parce qu'ils tentent de répondre « au besoin d'histoire » aisément confondu aujourd'hui avec le « besoin de mémoire.

Les questionnements que suscitent le sujet des enjeux de la gestion des documents dans la gouvernance des marchés des entreprises publiques sont intimement liés à la pertinence de la prise de conscience par les pouvoirs publics de l'important rôle de l'archivistique dans la gestion de l'information spécialisée produite par les institutions publiques. Au regard des débats d'écoles relatifs à l'histoire du développement de cette discipline et à son statut dans le champ des sciences humaines, aucun théoricien ou praticien de l'archivistique n'ignore l'adage selon lequel les archives ne sont pas un matériau neutre, et nous connaissons tous les dangers qui résultent de leur mauvaise manipulation et de leur destruction anarchique.

Le concept de gestion des documents et les techniques qui en découlent témoignent d'ailleurs précisément du rôle clef joué par lesdites archives au sein d'une société humaine : on ne manipule « quelque chose » que lorsque cet objet représente un enjeu¹⁷. À titre d'exemple, il est frappant de constater que l'un des enjeux majeurs de la réforme des marchés publics, au-delà des exigences de bonne gouvernance, pose le défi de conserver en vue d'exploitation diverses non seulement des documents générés par les marchés publics, mais aussi et surtout des données et statistiques sur les marchés des entreprises publiques.

Selon Hilary Jenkinson¹⁸, l'auteur du très fameux *Manual of Archives Administration* : « L'archiviste ne doit pas être un historien, car un intérêt personnel risque non seulement de lui donner une préférence pour un de ses sujets, mais de lui faire adopter le point de vue d'une école particulière en ce qui le concerne, ce qui serait à la fois gênant, inconvenant et même positivement dangereux ».

Dans un célèbre article scientifique intitulé « l'archivistique et archivologie : clarification épistémologique, le professeur Bob Bobutaka donne son point de vue après avoir mené les recherches à caractère épistémologique sur la scientificité de l'archivistique depuis les années 2000. Ses développements soutiennent que la Politique et l'Eglise sont des champs qui constituent le grenier de prédilection des archives alors que l'Histoire en est la plus grande utilisatrice.

Ainsi, du point de vue terminologique, le concept d'« archives » est maintenant au féminin pluriel et lorsqu'il s'écrit avec A majuscule : les Archives désignent un service ou un dépôt d'archives ou encore une archivothèque ; par contre avec a minuscule, les archives signifient les

¹⁷ Voir par exemple K. Pomian, *Sur l'histoire*, Paris, 1999, p. 121-159 (Coll. « Folio Histoire »).

¹⁸ Hilary Jenkinson. *A Manual of Archive administration including the problems of War Archives and Archive making*. Oxford, 1922.

Des enjeux de la gestion des documents dans la gouvernance des Marchés des Entreprises Publiques au Cameroun :
Le cas du Port Autonome de Kribi (Mémoire de Master II Ingénierie documentaire/ Mars 2023)

documents ou les supports d'information¹⁹ ; ce sont lesdits supports d'informations qui constituent le matériau de la présente étude.

Selon Bruno Delmas, l'apparition, au cours du XIXe siècle, du mot « archives » au féminin pluriel est la conséquence de la formulation de la notion de fonds d'archives dont il devient l'équivalent par contraction. Cet usage accompagne la reconnaissance de la valeur scientifique des fonds d'archives qui implique le principe du respect des fonds. Depuis le dernier quart du XXe siècle, les philosophes et les sociologues réintroduisent l'usage du concept « archive » comme un concept général, considérant le document d'archives comme une trace, un monument, un objet de mémoire. Le caractère fondamentalement scientifique des archives tend à s'effacer ainsi devant le discours mémoriel, l'objet culturel et muséal.

Cette dialectique terminologique est aussi abordée par l'Université de Genève, en ce sens qu'elle défend qu'aujourd'hui on parle plus de l'« archive » que des « archives » dans un effort de contourner ou de conjurer l'institution, le lieu et le dépôt, au profit d'une extension sémantique qui vise des supports, des contenus et des usages qui se sont diversifiés. L'archive paraît ainsi retrouver son sens matériel et ontologique pour désigner l'origine, le commencement, le primitif, le matériau brut. Dans un moment de conversion numérique irréversible, l'archive se confronte ici à la fragilité des supports ; et parce que l'archive est incertaine, archiver devient une obsession de notre temps. De ce qui précède, nous souscrivons au paradigme que l'archivistique, devant l'enjeu d'un avenir problématique, n'est plus seulement la science qui traite des traces, des vestiges, ou des reliques documentaires, mais l'expression d'une réelle exigence scientifique de consignation, de conservation, et de gestion des documents dans un effort de préservation de notre présent.

4.4 l'ancrage théorique de l'étude

Il convient de préciser d'emblée que la présente étude a pour fondement théorique la théorie des trois âges des archives. En effet, l'archiviste Américain Theodore Roosevelt Schellenberg a été le premier à mettre en évidence la théorie des trois âges des archives. Il est bien connu pour sa contribution à l'archivistique, notamment pour avoir distingué la valeur d'un document d'archives comme une preuve et une source d'information. Ses deux publications les plus connues sont « Modern Archives : Principles and Techniques » en 1956 et « The Management of Archives » en 1965. Il est le père du Records Management.

De même, le chercheur Yves Pérotin a formulé le concept des « trois âges des archives » pour le monde francophone dès 1961 avec une certaine théorisation, dans un article intitulé

¹⁹ Il convient de relever que dans le cadre de ses travaux, Marie-France Luyingi Bobutaka avait écrit « que du point de vue conceptuel, la discipline qui s'occupe des archives a évolué selon les 3 termes ci-après : l'archivéconomie, l'archivistique et l'archivologie (...) ». Elle rappelle notamment qu'il existe un consensus sur le fait que l'archivistique est généralement présentée comme étant soit la pratique et l'art de gérer les archives, soit la discipline ou la science des archives.

« L'administration et les « trois âges des archives » publié dans la revue Seine et Paris. Il proposa ainsi « la théorie des trois âges des archives » contenant les archives courantes ou actives, les archives intermédiaires ou semi-actives et les archives archivées ou définitives. Yves Pérotin est connu pour sa contribution à l'archivistique de langue française. On lui doit notamment la première observation des trois âges des archives et les premières tentatives d'adaptation des procédures du records management en France qu'il avait observées aux États-Unis d'Amérique et au Royaume-Uni.

En citant Schellenberg et Pérotin qui ont révolutionné le domaine des archives, l'on doit aussi citer l'archiviste Britannique Sir Hilary Jenkinson qui était un ancien élève de l'Université de Cambridge. Il entre en 1906 au Public Record Office, dénomination jusqu'en 2003 des Archives Nationales anglaises qu'il dirigera de 1947 à 1954. Il est surtout connu pour sa contribution à l'archivistique de langue anglaise. Le manuel qu'il publie en 1922 sera jusque dans les années 1960 la "bible" des archivistes dans tous les pays anglophones.

Bien que notre étude s'inscrive dans le prolongement de la recherche archivistique appliquée, elle partage également l'idée exprimée en 2004 par Marcel Caya, professeur canadien d'archivistique, qui explicite et soutient qu'« *un savoir comme l'archivistique a grandement besoin de recherche et de chercheurs pour étayer les bases scientifiques de ses pratiques* ».

Par contre, le même auteur posait aussi, sans qu'elle n'ait nécessairement fait l'objet d'un examen exhaustif, le questionnement actuel de l'archivistique en tant que science, et aussi en tant que pratique (...). Cet archivologue Canadien tient au réductionnisme de la théorie des âges en deux composantes et ce, en mettant en exergue l'échec du deuxième âge en ce sens que « la remise en question de l'applicabilité de la théorie des trois âges en Europe est venue de l'administration française elle-même dans son traitement de la notion de pré-archivage proposée par Yves Pérotin. Dès 1978, en effet, l'abandon par le gouvernement français du service de pré-archivage des Archives Nationales de Fontainebleau a marqué un sérieux recul dans l'utilisation du dépôt intermédiaire en gestion mixte par les ministères producteurs et les archives »²⁰.

Dans une tentative de mise en exergue de la désuétude de la théorie des trois âges, certains auteurs²¹, ont émis la théorie des besoins des documents d'archives avec ses deux cycles ou sous-systèmes : la traçabilité managériale et la traçabilité historiographique. Selon ces auteurs, l'inévitable disparition de la théorie des trois âges des archives n'est pas une fatalité, mais « *entre dans la dynamique épistémologique qui prône la naissance d'une théorie, son développement, sa*

²⁰ Voir <http://archivistebateko.canalblog.com/archives/2018/04/18/36332251.html>, consulté le 18 janvier 2023.

²¹ Idem.

maturité et sa mort utilitaire ²²». Le tableau ci-dessous permet de comprendre les fondements de cette théorie.

Attribut archivologique	Traçabilité managériale	Traçabilité historiographique
Orientation managériale	La gestion des archives courantes et intermédiaires	La gestion des archives historiques
Fondement	Le records management	L'histoire et l'heuristique
Outil de travail	Le Calendrier de Conservation et d'Elimination	Les Instruments de Recherche
Profil des besoins	Les besoins plus orientés vers les géniteurs du document d'archives.	Les besoins plus orientés vers l'utilisateur extérieur.
Base paradigmatique	Construction du fonds d'archives	Exploitation du fonds d'archives.
Collaborateurs de prédilection	Les managers, les employeurs, les employés, les juristes, les historiens, les Archives Nationales, etc.	Les anthropologues, les historiens, les politiciens, les sociologues, les spécialistes de la diplomatie, les paléographes, les Archives Nationales, etc.
Approche légistique	L'exploitation du règlement d'ordre intérieur de l'institution et dispositions légales nationales.	L'utilisation des dispositions légales nationales.
Principes archivistiques	Le principe du respect des fonds ou le principe de provenance, le principe de l'ordre primitif et le principe de numérotation.	Le principe de restauration, le principe d'universalité et le principe de territorialité.
Valeur	Probante	Informative

Tableau 4 : Synoptique et différentiel de la traçabilité managériale et de la traçabilité historiographique²³

5. Problème et Problématique

Le problème posé par la présente étude est celui des répercussions du désordre documentaire sur la gouvernance des marchés des entreprises publiques au Cameroun. En effet, les exigences règlementaires en matière de marchés publics en général et de marchés des entreprises publiques camerounaises en particulier tendent à mettre en exergue les concepts d'inaliénabilité et d'imprescriptibilité des archives des marchés. L'inaliénabilité est le caractère que présentent les archives publiques du fait de leur domanialité et qui interdit leur cession à des tiers, tandis que l'imprescriptibilité est le concept selon lequel les archives publiques, qui sont inaliénables, peuvent

²² idem

²³ Tiré de l'article scientifique du professeur Bob Bobutaka de l'ISS/Kin et Unikin intitulé « l'archivistique et archivologie : clarification épistémologique », avril 2018.

Des enjeux de la gestion des documents dans la gouvernance des Marchés des Entreprises Publiques au Cameroun : Le cas du Port Autonome de Kribi (Mémoire de Master II Ingénierie documentaire/ Mars 2023)

être revendiquées sans limitation dans le temps. En raison de ces caractères que présentent les archives, l'Etat a le droit de récupérer les archives publiques (droit de recouvrement d'archives). Dans la plupart des législations, l'imprescriptibilité et l'inaliénabilité des archives publiques découlent du fait que celles-ci appartiennent au domaine public ou patrimoine de l'Etat. Aux termes des législations de plusieurs pays au rang desquels le Cameroun, les archives publiques font partie du domaine public et, à ce titre, sont inaliénables. Le non-respect de ces principes sacrés qui gouvernent la gestion des documents dans le secteur public caractérise le problème du désordre documentaire que nous posons ici dans le cadre d'une problématique dont les contours pourraient se décliner dans les questions ci-après.

5.1. La question principale

La question centrale de la présente étude se pose comme suit : « Comment les techniques et les solutions proposées par l'Archivistique peuvent - elles contribuer à améliorer la gouvernance des marchés des entreprises publiques camerounaises en général, et du PAK en particulier ? ».

5.2. Les questions secondaires

De la question centrale ci-dessus découle trois questions secondaires, dont les éléments de réponses permettront de nourrir les pistes de solutions offertes par l'archivistique en ce qui concerne la bonne gouvernance des Marchés des entreprises publiques.

La première question secondaire est la suivante : « la réglementation des marchés des entreprises publiques impose t'elle la tenue des archives des marchés selon les règles de l'art ? »

La seconde question secondaire est celle de savoir : « Quels sont les enjeux et les défis d'une gestion performante de la documentation des marchés pour les entreprises publiques camerounaises ? ».

La troisième question ici serait de savoir : « comment les techniques de l'archivistique, et plus précisément celles relatives au record management au sein d'une entreprise comme le Port Autonome de Kribi peuvent-elles contribuer à la performance des structures en charge de la gestion des documents des marchés ? ».

Le second questionnement de notre étude met en exergue le problème du fonctionnement et de l'organisation *des services d'archives publiques*, dont les missions sont notamment confiées à divers acteurs du système des marchés publics au Cameroun, en ce qui concerne spécifiquement les documents générés par la passation, l'exécution et le contrôle des marchés des entreprises publiques. En effet, le service d'archives peut être défini dans le cadre des entreprises publiques comme la structure responsable de la prise en charge, du traitement, de l'inventaire, de la conservation et de la communication des archives. La structure organique des services d'archives publiques peut comporter des archives centrales, des archives régionales et des archives locales,

ainsi que des institutions d'archives spécialisées. Il n'entre pas dans le cadre de la présente étude d'analyser en détail les fonctions de toutes ces catégories de services d'archives. Notre analyse se limitera donc aux fonctions des services d'archives chargés de conserver les archives des entreprises publiques, en questionnant pour les remettre en question, les missions d'archivages dévolues aux Structures Internes de Gestion Administratives des Marchés (SIGAM) au sein desdites entreprises.

La plupart des législations résumant en termes assez généraux les principales fonctions des services d'archives ou en donnent une énumération. Des descriptions succinctes, sont rarement précisées dans un décret ou un texte d'application. Les fonctions et responsabilités des services d'archives sont parfois attribuées aux centres de Documentation. Par opposition à la faible description des missions des services d'archives, les textes relatifs aux Archives nationales précisent qu'elles conservent, trient, classent, inventorient et communiquent : (a) les documents provenant des organes centraux de l'Etat ; (b) les documents provenant des services, établissements et organismes publics ; (c) tous autres documents qui leur sont attribués ou remis à titre onéreux ou gratuit, temporaire ou définitif."

Les Archives sont habilitées à faire tout ce qui leur est nécessaire ou commode pour l'exercice de leurs fonctions; en particulier, elles peuvent (a) créer et surveiller des dépôts ou autres lieux destinés à abriter ou exposer les documents qu'elles détiennent, contrôler les dépôts d'archives ou autres lieux où sont abrités ou exposés des documents leur appartenant; (b) étudier, trier, enregistrer, classer, répertorier et indexer les documents des structures décentralisées ou déconcentrées; (c) prendre des dispositions pour faire acquérir des documents faisant partie des ressources archivistiques, ou prendre des dispositions concernant la garde de ces documents; (d) tenir la chronique de ce qui a trait à la structure et au fonctionnement des institutions et d'autres questions d'intérêt archivistique, et établir des documents destinés à enrichir le fonds archivistique de l'institution publique ; (e) établir des copies des documents d'archives, sans toutefois porter atteinte au droit d'auteur pouvant subsister sur les documents ; (f) permettre la publication de documents faisant partie des ressources archivistiques ou d'œuvres fondées sur ces documents, sans toutefois porter atteinte au droit d'auteur pouvant subsister sur ces documents ou ces œuvres ; (g) publier des index et autres guides des documents d'archives; (h) autoriser l'élimination ou la destruction de documents d'archives; (i) sur leur demande, aider les structures à former les personnes chargées de tenir les archives courantes ; (j) former d'autres personnes à des travaux en rapport avec les documents archivistiques, ou participer à leur formation; (k) se procurer et maintenir en état les divers matériels de recherche documentaire nécessaires; (l) fournir des renseignements et des services aux personnes désirant consulter les archives.

Le troisième aspect du questionnement qui justifie l'intérêt de la présente étude est relatif à la contribution de l'archivistique dans l'amélioration de la gouvernance des marchés des entreprises publiques. Cette question pose tout particulièrement le problème de la fonction de Gestion des documents en archivistique. Les services d'archives sont réglementairement chargées de toutes les fonctions de gestion des documents ou de l'élaboration des normes d'archivage ainsi que de la fonction de conseil. La majorité des législations contiennent des dispositions générales visant à assurer une bonne gestion des documents. Dans un certain nombre de pays, la gestion des documents fait l'objet d'une législation spéciale. La première qu'il convient de citer à cet égard est celle des Etats-Unis, la seule qui définit la fonction de gestion des documents : la planification, le contrôle, l'orientation, l'organisation, la formation, la promotion et les autres activités de gestion liées à la création, à la conservation et à l'utilisation des documents ainsi qu'à leur élimination²⁴.

6. Les hypothèses de recherche

Dans l'optique d'apporter une réponse au triple questionnement qui entoure le problème de gestion des documents des marchés des entreprises publiques en général et du PAK en particulier, les premières explorations menées sur la base de la revue documentaire et des exigences du cadre théorique de l'étude ont permis d'émettre une hypothèse principale assortie de deux hypothèses secondaires.

6.1. Hypothèse principale

Les techniques utilisées en archivistique, et plus précisément dans le concept de gestion des documents sont essentielles au respect de la réglementation des marchés en ce qui concerne l'archivage (numérique et physique) des documents générés par la passation, l'exécution et le contrôle des marchés des entreprises publiques.

6.2. Hypothèses secondaires

La première hypothèse secondaire se rapporte à la compréhension des exigences réglementaires d'archivage des documents des marchés comme une injonction ferme aux structures des entreprises publiques en charge de l'archivage, de recourir aux techniques de l'archivistique pour conserver et diffuser lesdits documents.

En effet, l'une des missions de la Structure Interne de Gestion Administrative des Marchés du PAK étant d'assurer la conservation et la diffusion des archives des marchés de l'entreprise, le Centre de la Documentation et des Archives de l'entreprise doit apporter une assistance technique à la SIGAM pour l'archivage systématique des documents et des données générées par les marchés, non seulement pour harmoniser leurs missions, mais surtout pour garantir une gestion

24

documentaire performante des documents des marchés conformément à la réglementation en vigueur.

La seconde hypothèse mineure de cette étude défend l'idée qu'en ayant recours aux techniques de l'archivistiques au sein de la SIGAM, la gouvernance des Marchés du PAK se trouvera améliorée, car l'entreprise sera à mesure de disposer et de rendre disponible de manière exhaustive les informations nécessaires aux contrôles des marchés. Cette amélioration aura un impact certain sur le respect des bonnes pratiques en matière de gestion des marchés publics par les parties prenantes à cette activité.

La dernière hypothèse secondaire de cette étude soutient l'idée que le recours aux techniques du record management et de la gestion électronique des documents est une garantie de performance des structures du PAK en charge de la gestion des documents en général, et de la documentation des marchés en particulier. En effet, il s'agit ici d'arrimer le PAK à diverses normes internationales, notamment les normes ISO 15489 et 30301:2011.

7. L'Approche Méthodologique

Afin d'atteindre les objectifs de la présente étude, il a été question de réaliser plusieurs activités réparties en trois phases, notamment une phase de collecte et de traitement des données, une phase d'analyse diagnostic des données collectées, et enfin une phase de proposition de scénarii d'amélioration de la gestion des documents des marchés et de vérification des hypothèses de recherche.

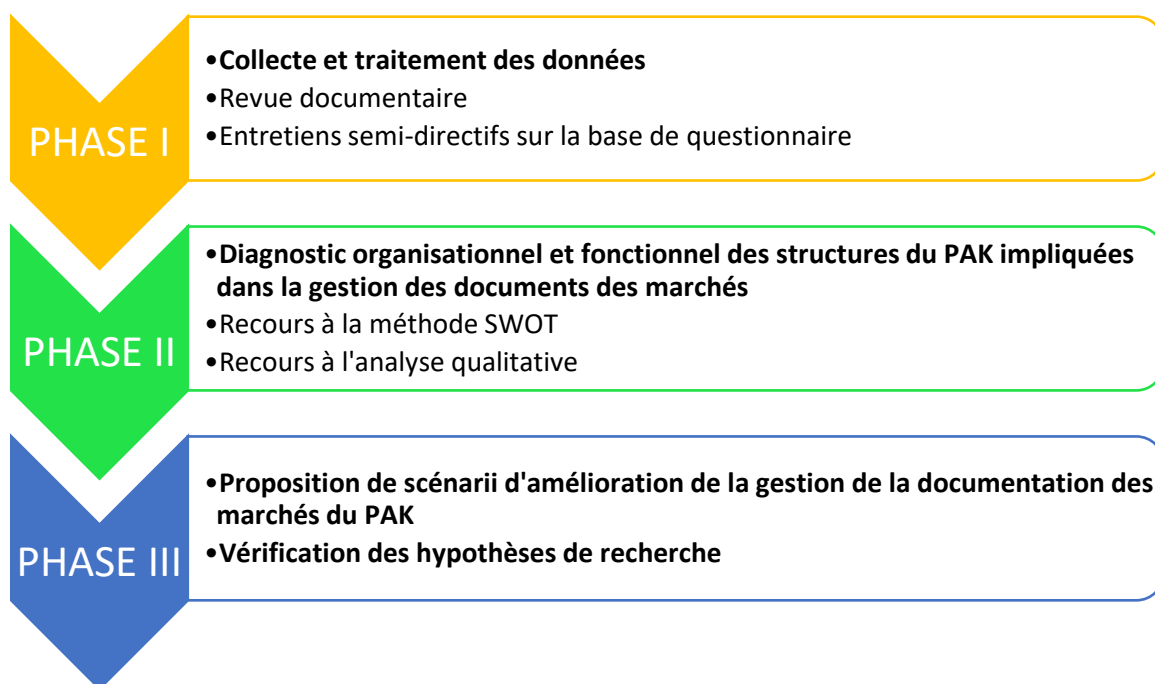


Schéma 1 : présentation synoptique de l'approche méthodologique de l'étude

7.1. La collecte et le traitement des données

Des enjeux de la gestion des documents dans la gouvernance des Marchés des Entreprises Publiques au Cameroun :
Le cas du Port Autonome de Kribi (Mémoire de Master II Ingénierie documentaire/ Mars 2023)

Il a été question à cette phase de procéder à une revue documentaire approfondies en vue de disposer de l'ensemble du, cadre théorique, juridique et technique de l'archivistique d'une part, et du domaine des marchés publics d'autre part.

Cette partie nous a permis notamment de comprendre et de circonscrire les points de contact entre les deux domaines, et d'avoir un aperçu des exigences conceptuelles, normatives, techniques et méthodologiques propres à chaque domaine.

La collecte des données a consisté à réaliser des entretiens semi directifs sur l'ensemble des responsables du PAK impliqués dans la gestion des documents des marchés. Lesdits entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretien contenant des questions ouvertes appelant des analyses à caractère qualitatives. Le modèle de guide d'entretien utilisé est présenté en annexe du présent document.

Les données collectées à l'issue de la descente sur le terrain ont été traitées à l'aide d'un fichier Excel, ce qui nous a permis de procéder à la catégorisation des problèmes rencontrés par les structures impliquées dans la gestion des documents des marchés et des suggestions formulées par les acteurs en vue de relever les défis d'amélioration de la gouvernance des marchés à travers l'archivistique.

7.2. Le Diagnostic organisationnel et fonctionnel

Au regard du champ de la présente étude et du cadre théorique choisi, il a été identifié que l'analyse de la performance des structures en charge de la gestion des documents des marchés des entreprises publiques et des défis organisationnels et fonctionnels qu'elles rencontrent est nécessaire à la mise en exergue des enjeux de l'archivistique pour la gouvernance des marchés.

En effet, l'une des hypothèses de la présente étude suppose de repenser le fonctionnement desdites structures afin de faire face à leurs besoins en termes de ressources humaines, technologiques et organisationnelles, nécessaires pour améliorer leur efficacité en matière de gestion des documents des marchés.

L'analyse diagnostique à réaliser sera faite à partir de plusieurs outils, notamment la matrice Forces faiblesses Opportunités et Menaces (plus communément appelée matrice SWOT), à partir desquels nous avons réalisé une analyse qualitative des données collectées. L'objectif de ladite analyse diagnostique vise à proposer une démarche structurée pour améliorer la performance des structures en charges de la gestion des documents des marchés au sein du PAK en particulier et des entreprises publiques camerounaises en général. Le Diagnostic institutionnel et fonctionnel réalisé sur le Centre de la Documentation et des Archives, ainsi que sur la SIGAM avait pour objectif d'identifier les problèmes prioritaires, d'évaluer les processus techniques et de proposer des améliorations. En effet, le diagnostic organisationnel et fonctionnel a l'avantage de permettre :

- L'amélioration de la performance de la structure analysée ;
- Revisiter son fonctionnement pour identifier les lacunes ;

- Rehausser la qualité du service ;
- Rendre plus efficace l'organisation du travail ;
- Améliorer le fonctionnement des équipes de travail et de gestion des documents.

Le schéma ci-après présente de manière synoptique la démarche du diagnostic organisationnel.

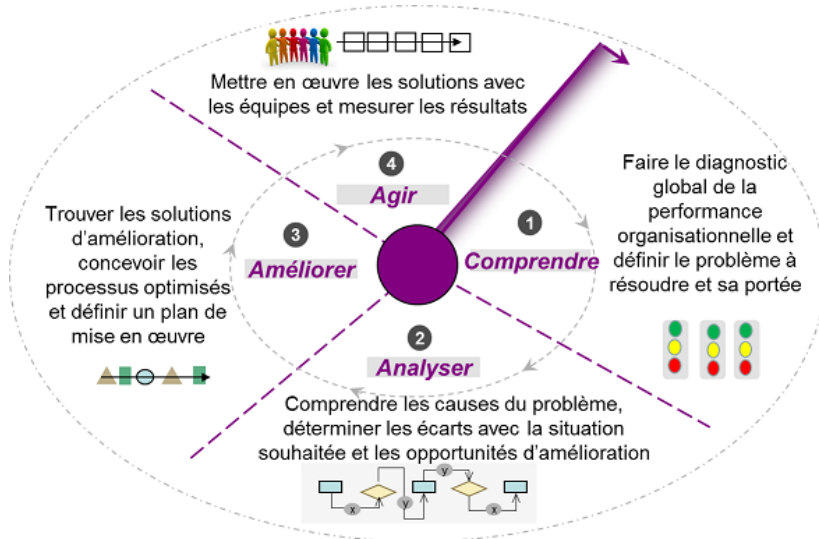


Schéma 2 : aperçu synoptique de la démarche de diagnostic organisationnel²⁵

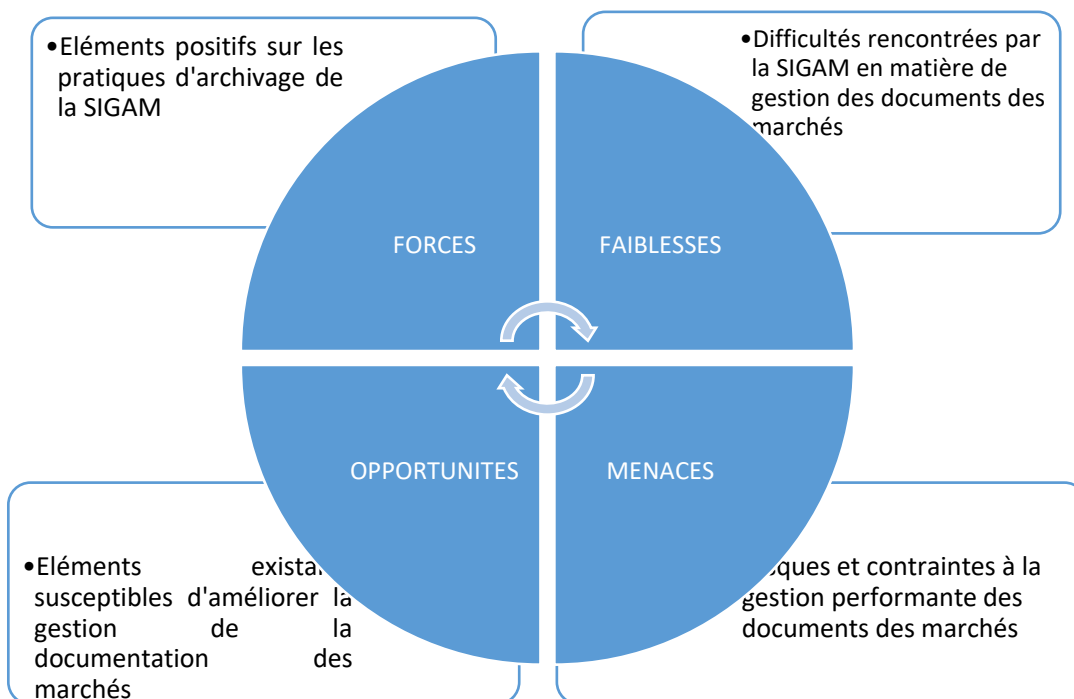


Schéma 3 : présentation synoptique de la Matrice SWOT

²⁵ Tableau réalisé par Raymond Chabot (<https://www.rcrh.ca/employeur/developpement-organisationnel/diagnostic-organisationnel/>), consulté le 20 février 2023

8. Plan de l'étude

A l'issue des analyses qui ont été menées, il a semblé impératif de structurer les résultats de nos travaux en deux parties.

La première traite de la gestion des documents des marchés face aux enjeux de performance organisationnelle du Port Autonome de Kribi, en abordant tour à tour, la question du conflit de compétence entre le centre de documentation et des archives et la structure interne de gestion administrative des marchés (chapitre 1) et celle de l'archiviste du PAK devant les défis de la conservation et de la communication des archives des marchés (chapitre 2).

Dans une seconde partie, nous avons analysé les solutions proposées par la GED et l'archivage physique, en mettant en exergue la nécessité d'optimiser le système de gestion des documents des marchés. Cette partie évalue notamment la gestion électronique des documents des marchés du PAK comme solution au conflit de compétence (chapitre 3), avant de soulever le défi de la modernisation des infrastructures et des équipements de gestion des archives du PAK comme condition sine qua non d'amélioration de la performance des structures de gestion des archives des marchés au sein de l'entreprise (Chapitre 4).



**PARTIE I : LA GESTION DES DOCUMENTS DES MARCHES FACE
AUX ENJEUX DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DU PORT
AUTONOME DE KRIBI**



L'efficacité de du PAK dans la gestion des documents des marchés ne peut être évalué qu'à travers le diagnostic organisationnel et fonctionnel du centre de la documentation et des Archives et de la SIGAM d'une part (chapitre I), ainsi qu'à travers l'analyse SWOT de la gestion des documents des marchés (chapitre II) d'autre part.

CHAPITRE I : DU CONFLIT DE COMPÉTENCE ENTRE LE CENTRE DE DOCUMENTATION ET DES ARCHIVES ET LA STRUCTURE INTERNE DE GESTION ADMINISTRATIVE DES MARCHÉS

4.6 I.1. Présentation et analyse comparative des missions des deux structures : les sources du conflit de compétence

L'organigramme du Port Autonome de Kribi adopté par le Conseil d'Administration le 15 février 2021 a créé au sein du PAK un Centre de la Documentation et des Archives, changeant ainsi le précédent service des archives rattaché à la Direction des Systèmes d'Information en Sous-direction rattachée à la Direction Générale.

Les missions attribuées au Centre de la Documentation et des Archives (CDA) par le nouveau cadre organique sont les suivantes :

- La conception et la mise en œuvre d'une politique modernisée de gestion de l'information documentaire et des archives en lien avec les structures concernées ;
- Le suivi de la conformité réglementaire en matière de tenue des archives et de la documentation ;
- De la gestion électronique des documents du PAK en liaison avec les autres structures concernées ;
- les relations avec l'administration en charge des archives nationales ;
- la collecte, le traitement et de la conservation des copies des actes individuels et réglementaires et de tout autres documents ;
- de la sécurisation des documents du PAK ;
- de la préservation du patrimoine documentaire administratif, culturel et intellectuel du PAK ;
- de la veille dans le domaine de la gestion de l'information documentaire ;

- de la collecte, de la centralisation, de la conservation et de la mise à disposition des archives physiques et électroniques du PAK ;
- de l'organisation périodique des versements aux archives ;
- de l'alimentation des sites internet et intranet du PAK en informations utiles, en liaison avec les structures concernées ;
- de l'identification des besoins documentaires des différentes structures ;
- de la constitution et de l'actualisation continue de la documentation, en rapport avec les besoins des structures du PAK ;
- de la participation à la conception et à l'amélioration des locaux du Centre de Documentation et des Archives du PAK ;
- de la conception et la veille technologique en matière d'équipements de conservation et de stockage.

Il est précisé que le CDA comprend un service de la documentation, et un en charge des archives.

Le Service de la documentation a pour missions :

- la veille et la modernisation du système de gestion documentaire ;
- la gestion de l'espace dédié à la conservation de la documentation autre que les archives ;
- de la conception et de la mise en œuvre de la politique d'information documentaire du PAK ;
- de la recherche documentaire ;
- de la collecte et de la mise à disposition des ressources numériques documentaires ;
- de l'acquisition, du signalement, de la gestion et de la communication des documents et ressources d'informations sur tout support ;
- de la diffusion sélective de l'information ;
- des abonnements aux journaux, revues scientifiques et techniques, et bases de données bibliographiques ;
- de la réalisation des produits documentaires et la reprographie ;
- de l'accueil des usagers et des personnels au sein du CDA ;
- de l'alimentation des sites web et intranet du PAK en informations utiles, en liaison avec les structures concernées ;
- de l'élaboration des règles pour l'aménagement du CDA en liaison avec les structures concernées ;
- de la veille dans le domaine de la gestion des documents.

Le service des archives est quant à lui chargé :

- du traitement des documents ou des données produits au sein du PAK ;
- de la collecte, du tri, du classement, de la description archivistique et du récolement ;
- de la conception et du respect du plan de classement des archives adopté au sein du PAK ;
- de la gestion électronique des documents (GED) ;
- de la collecte, du traitement et de la conservation des archives des actes individuels et réglementaires et de toute autre archive du PAK ;
- de la sécurisation des documents du PAK et la conservation préventive des archives ;
- de l'application de la législation relative aux archives publiques ;
- des relations avec l'administration en charge des archives nationales ;
- du respect du cadre juridique en matière de communication des documents ;
- de la bonne conservation et de l'intégrité des collections ;
- de l'application des règles de gestion des archives courantes, intermédiaires et définitives ;
- de l'organisation périodique des versements aux archives ;
- de la définition des équipements adaptés à la conservation et au stockage des archives ;
- de la veille dans le domaine de la gestion des archives.

Afin d'exécuter les missions qui lui sont confiées, le CDA dispose d'une dizaine de personnel, en majorité des cadres.

En ce qui concerne la SIGAM du Port Autonome de Kribi, elle est en cours de réorganisation en vue de se conformer aux recommandations de l'arrêté N°212/A/MINMAP du 28 septembre 2021 organisant le fonctionnement des Structures Internes de Gestion Administrative des Marchés Publics en ses articles 4 et 7, imposant aux Maîtres d'Ouvrages d'avoir au sein des SIGAM une unité dédiée aux archives et aux statistiques des marchés ayant pour mission de :

- Collecter et archiver les documents générés par la passation et l'exécution des marchés publics au PAK, et de procéder à leur transmission aux administrations et organismes compétents ;
- Centraliser les données statistiques liées à la passation et à l'exécution des marchés publics, en relation avec les services techniques du Maître d'Ouvrage ;
- Rédiger les rapports trimestriels, semestriels et annuel sur l'état de la passation et de l'exécution des marchés publics en relation avec les services techniques du Maître d'Ouvrage ou du MOD.

Devant cette exigence de la réglementation, le projet de transformation du Département des Marchés (avec rang de sous-direction) en Division des Marchés (avec rang de Direction) a été validé par le Conseil d'Administration du PAK en décembre 2022. Ainsi, la Division des Marchés est une structure également rattachée à la Direction Générale du PAK chargée notamment de :

- la conduite de toutes les opérations relatives aux préalables à la passation et à l'exécution des marchés :
 - o maturation des projets ;
 - o élaboration et mise à jour du plan de passation des marchés ;
 - o préparation des dossiers d'appel d'offres et de consultation ;
 - o préparation des dossiers visant la passation des procédures exceptionnelles ;
 - o préparation du budget en liaison avec la Direction Financière et Comptable du PAK ;
 - o délivrance des attestations de disponibilité des financements et des sites d'accueil des projets.
- la passation des marchés :
 - o mise en œuvre des procédures exceptionnelles de passation des marchés ;
 - o préparation des notes de présentation des projets ;
 - o soumission des dossiers d'appel d'offres à la Commission Interne de Passation des Marchés et autres organes compétents ;
 - o finalisation des dossiers d'appel d'offres ;
 - o lancement des appels d'offres ;
 - o vente des dossiers de consultation et réception des offres ;
 - o attribution, publication des résultats ;
 - o finalisation des projets de marchés et avenants ;
 - o signature et notification des marchés et avenants ;
 - o gestion des recours et désaccords en phase de passation des marchés ;
- l'exécution physico-financière des marchés :
 - o signature et notification des ordres de service ;
 - o suivi administratif et technico-financier de l'exécution des marchés ;
 - o suivi des mandatements et paiements des adjudicataires des marchés ;
 - o réception des marchés ;
 - o gestion des recours et des contentieux liés à l'exécution des marchés ;
 - o suivi et contrôle interne de l'exécution des marchés.
- la centralisation des documents et la rédaction des rapports :
 - o centralisation et archivage de tous les documents et données relatifs aux marchés ;
 - o transmission des documents et données des marchés aux parties intéressées ;
 - o rédaction des rapports mensuel, trimestriel, semestriel et annuel sur la situation générale des marchés passés ;
 - o formulation de toute proposition visant à l'amélioration du système des marchés.

La Division des Marché comprend :

- Une Cellule de la Programmation des Marchés ;
- Une Cellule des Marchés de Travaux ;
- Une Cellule des Marchés de Fournitures, Services et Prestations Intellectuelles ;
- Un Service d'ordre.

Placée sous l'autorité d'un Chef de Cellule, la Cellule de la programmation des marchés est chargée :

- de l'élaboration du plan d'actions de la Division des Marchés ;
- de la maturation des projets en liaison avec la Commission Interne de Maturation des projets ;
- de l'élaboration du plan de Passation des marchés en liaison avec les structures émettrices de besoin, la Direction Financière et Comptable et la Cellule de la Prospective et de la Planification ;
- de l'élaboration des accords préalables du Conseil d'Administration pour les procédures exceptionnelles ;
- de la préparation des notes de présentation des projets en liaison avec les structures émettrices de besoins ;
- de la soumission des dossiers d'appel d'offres à la Commission Interne de Passation des Marchés et autres organes compétents ;
- de l'élaboration des décisions d'attribution et des communiqués de publication des résultats ;
- de la finalisation des projets de marchés et avenants en liaison avec les structures émettrices de besoin ;
- de la mise en œuvre du processus de signature et de notification des marchés et avenants;
- de la gestion des recours en phase de passation en liaison avec la Division des Affaires Juridiques et le Comité d'Arbitrage et d'Examen des Recours du PAK.

Placée sous l'autorité d'un Chef de Cellule, la Cellule des Marchés de Travaux a pour principales missions :

- l'élaboration, la signature et la notification des ordres de service en liaison avec les Chefs de service des marchés ;
- le suivi administratif, technique et financier des marchés en relation avec les services de suivi des marchés ;
- la tenue de la comptabilité des marchés en relation avec la Direction Financière et Comptable et les structures impliquées dans le pilotage des marchés ;
- la participation aux commissions de réception des marchés, le cas échéant ;

- la gestion des contentieux en phase d'exécution des marchés en liaison avec la Division des Affaires Juridiques et le Comité d'Arbitrage et d'Examen des Recours ;
- le contrôle et de l'audit interne de l'exécution des marchés en liaison avec le service de l'audit interne et les services de suivi de l'exécution des marchés.

Placée sous l'autorité d'un Chef de Cellule, la Cellule des Marchés de Fournitures, Services et Prestations Intellectuelles a pour principales missions :

- l'élaboration, la signature et la notification des ordres de service en liaison avec les Chefs de service des marchés ;
- le suivi administratif, technique et financier des marchés en relation avec les services de suivi des marchés ;
- la tenue de la comptabilité des marchés en relation avec la Direction Financière et Comptable et les structures impliquées dans le pilotage des marchés ;
- la participation aux commissions de réception des marchés, le cas échéant ;
- la gestion des contentieux en phase d'exécution des marchés en liaison avec la Division des Affaires Juridiques et le Comité d'Arbitrage et d'Examen des Recours ;
- le contrôle et de l'audit interne de l'exécution des marchés en liaison avec le service de l'audit interne et les services de suivi de l'exécution des marchés.

Placée sous l'autorité d'un Chef de Service, le Service d'ordre est chargé de :

- l'enregistrement de tous les documents entrant et sortant de la Division des Marchés ;
- la réception des offres des soumissionnaires et leur transmission à la Commission Interne de Passation des Marchés ;
- la centralisation et l'archivage de tous les documents et données relatifs aux marchés du PAK ;
- la transmission des documents et données des marchés du PAK aux parties intéressées internes et externes ;
- la formalisation des Appels d'Offres, des marchés, des lettres commandes, des notifications des marchés et des ordres de service ;
- la publication des Appels à Manifestation d'Intérêt (AMI), Avis d'Appels d'Offres (AAO), décisions d'attribution des marchés et communiqués de publication des résultats... ;
- la vente des Dossiers d'Appels d'Offres ;
- la notification des marchés et ordres de service en relation avec les structures émettrices des besoins ;
- la collecte des rapports d'exécution des marchés produits par les chefs de service des marchés ;
- l'élaboration des tableaux de bords sur la passation et l'exécution des marchés ;

- l'élaboration des rapports d'activités mensuel, trimestriel, semestriel et annuel sur la mise en œuvre de la passation et le suivi de l'exécution des marchés ;
- la formulation de toute proposition visant à l'amélioration du système des marchés ;
- l'appui aux missions d'audit interne et externe.

A l'analyse des missions qui sont dévolues au CDA et à la Division des Marchés, il apparait clairement que ces deux structures sont de fait dans un conflit de compétence en matière de gestion des documents, des informations et des archives des marchés du PAK. En effet, en considérant la mission d'archivage et de gestion des documents qui sont dévolues au CDA, il se pose le problème de savoir quelle est la structure qui est responsable in fine de l'archivage de ces documents, sachant que les personnels en charge de cette activité à la SIGAM ne sont pas des archivistes.

Les documents des marchés ont un enjeu de confidentialité très élevé, ce qui met l'accent sur leur caractère inaliénable et imprescriptible. Si l'on aborde le problème sous le prisme de la théorie des trois âges de l'archivistique (qui impose le traitement des documents d'archive en fonction des périodicités de leur utilisation par la structure, notamment les archives courantes ou actives, les archives intermédiaires ou semi-actives et les archives archivées ou définitives), on est en droit de se poser la question de savoir si les personnels de la SIGAM disposent des compétences nécessaires à l'exercice de ces missions, qui appellent des savoirs précis relevant du domaine de l'archivistique d'une part, et quand bien même, il se posera toujours la question de savoir si la SIGAM doit disposer de ses propres infrastructures de traitement, de conservation et de diffusion des archives spécifiques à son activité.

A l'observation, il est impératif de trouver le moyen d'harmoniser les pratiques et les interventions des deux structures, au risque d'exposer la documentation et les archives des marchés à une mauvaise gestion.

4.7 I.2. Analyse fonctionnelle et organisationnelle du CDA et de la Division des Marchés : un cadre organique peut propice à la sécurisation des documents des marchés

Le conflit de compétence évoqué ci-dessus n'est pas le seul élément limitant la qualité de la gestion des documents et des archives des marchés du PAK.

En effet, des contraintes fonctionnelles internes au CDA et à la SGAM prises séparément expose la documentation des marchés à une mauvais gestion eu égard non seulement à l'indisponibilité d'infrastructures physiques et virtuelles de gestion des documents, à l'insuffisance des équipements modernes de gestion des archives et des documents, ainsi qu'à l'absence de mécanisme efficace de diffusion des documents des marchés aux multiples parties intéressées.

L'analyse SWOT ci-dessous permet de présenter les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces rencontrées par le CDA et la Division des Marchés dans l'exercice de leurs missions en lien avec la gestion des documents et des archives.

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources humaines compétentes principalement spécialisées en archivistique et documentation - Volonté de la direction générale pour renforcer les ressources humaines et matérielles du CDA - Existence de locaux dédiés au traitement, à la conservation et au stockage des documents et des archives 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance des ressources humaines au regard du volume de la documentation et des archives à gérer, ainsi que des informations spécialisées (marchés) - Insuffisance des infrastructures de collecte, de traitement, de conservation et de stockage des documents et des archives - Insuffisance des équipements spécialisés de gestion des archives - Indisponibilité d'infrastructure moderne dédié à la gestion des archives et des documents - Indisponibilité d'un système de Gestion Électronique des Documents (GED) - Insuffisante compatibilité du système ERP avec les missions du CDA
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volonté du top management de mettre en place une GED (un marché a été lancé dans ce sens en 2020 qui s'est avéré infructueux) - Prise en compte de l'importance des enjeux du CDA et de ses missions - Connaissance des enjeux de la gestion efficace des archives des marchés par la Direction Générale et le Conseil d'Administration 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risques de détérioration des seuls archives physiques existantes - Risques de développement de mauvaises pratiques en matière de gestion des documents en général et des archives des marchés en particulier

Tableau 5 : Matrice SWOT de l'organisation du CDA du PAK

<p>Forces</p>	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incompétence des ressources humaines au regard du volume de la documentation et
----------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une unité dédiée à l'archivage et la gestion des documents et des données statistiques des marchés - Volonté de la direction générale pour renforcer les ressources humaines et matérielles du la Division des Marchés - Existence de personnels dédiés à la gestion des documents des marchés 	<ul style="list-style-type: none"> des archives à gérer, ainsi que des compétences techniques en archivistique nécessaires pour la gestion des informations, documents et archives des marchés - Insuffisance des infrastructures de collecte, de traitement, de conservation et de stockage des documents et des archives - Insuffisance des équipements spécialisés de gestion des archives - Indisponibilité d'infrastructure moderne dédié à la gestion des archives et des documents des marchés (la documentation des marchés est disposée de manière anarchique) - Indisponibilité d'un système de Gestion Électronique des Documents (GED) - Insuffisante compatibilité du système ERP avec les missions du CDA - Absence d'un système structuré et sécurisé de diffusion des documents
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volonté du top management de mettre en place une GED (un marché a été lancé dans ce sens en 2020 qui s'est avéré infructueux) - Prise en compte de l'importance des enjeux du CDA et des exigences règlementaires des marchés en matière de gestions des documents - Connaissance des enjeux de la gestion efficace des archives des marchés par la Direction Générale et le Conseil d'Administration 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risques de détérioration des seuls archives physiques existantes - Risques de développement de mauvaises pratiques en matière de gestion des documents en général et des archives des marchés en particulier - Risque judiciaire lié au non-respect de l'exigence d'archivage de la documentation et des archives des marchés, considéré comme une atteinte à la fortune publique²⁶.

²⁶ Voir Régime Général Interne des Marchés du PAK.

Tableau 6 : Matrice SWOT de l'organisation de la Division des Marchés du PAK

Devant ce diagnostic organisationnel, les personnels du CDA, premier responsable de l'ensemble des archives du PAK, ont le devoir, sinon l'obligation d'accompagner la Division des Marchés dans ses obligations en lien avec la gestion des documents des marchés. Cette nécessaire collaboration peut être analysée à partir des enjeux liés à la tenue des archives, à leur diffusion et aux responsabilités administratives et du CDA lors des missions d'audit et de contrôle des Marchés.

CHAPITRE II : L'ARCHIVISTE DU PAK DEVANT LES DEFIS DE LA CONSERVATION ET DE LA COMMUNICATION DES ARCHIVES DES MARCHES

4.8 II.1. Des enjeux de la diffusion des documents des marchés aux parties prenantes

Pour comprendre les enjeux liés à l'accessibilité des acteurs intéressés aux documents et archives des marchés, il convient préalablement de les identifier, ou tout au moins de les catégoriser.

Le fonctionnement du système des marchés publics est source d'une prolifération documentaire de tous ordres portant des noms bien distinctifs que tout archiviste qui en a la charge doit connaître et pouvoir identifier. L'ensemble des documents générés par les marchés des entreprises publiques et du PAK en particulier ont la particularité de faire l'objet de notification à la partie adverse et de diffusion à d'autres acteurs (Agence de Régulation des Marchés Publics, Ministère des Marchés Publics, Conseil d'Administration) sous 72h à partir de leur signature, conformément au décret fixant les règles applicables aux Marchés des Entreprises Publiques, ce afin que nul n'en ignore.

Pour une meilleure compréhension, nous les regrouperons en fonction de leur utilité.

➤ Les documents à caractère contractuels

Ce sont des documents ayant une forte portée juridique. Parmi ceux-ci nous pouvons citer entre autres :

- le marché (ou contrat), comprenant en annexe le Dossier d'Appel d'Offres et l'offre du cocontractant de l'entreprise adjudicataire du marché;
- les avenants²⁷ ;

²⁷ Acte contractuel modifiant certaines clauses du marché de base pour l'adapter à des événements survenus après sa signature.

- les ordres de services²⁸ ;
- les mises en demeure ;
- les décisions de résiliation ;
- les Procès-verbaux de réception etc.

Ces documents lient entre elles diverses parties contractantes.

En effet, toute notification à un cocontractant se fera par ordre de service signé par le MO ou le chef de service selon le cas. Autrement dit, tout ce que l'on veut faire exécuter à l'entrepreneur et qui doit avoir une forme contraignante doit se faire sous forme d'ordre de service.

La mise en demeure²⁹ c'est un acte unilatéral du MO/MOD notifié au titulaire du marché lui enjoignant de remplir une obligation dont il ne s'est pas acquitté, qui peut se faire sous diverses formes : par un acte extra-judiciaire (par exploit d'huissier) ou par un simple courrier avec accusé de réception, ou encore par un ordre de service valant mise en demeure notifié au cocontractant.

Lorsque le cocontractant ne se conforme pas aux ordres prescrits dans la mise en demeure, l'administration établi et lui notifie un constat de carence. La mise en demeure et le constat de carence sont des documents requis avant la résiliation d'un marché.

La décision de résiliation (le plus souvent constitue un document préalable à un contentieux³⁰) quand à elle est une décision unilatérale de l'Administration, mettant un terme à l'exécution des prestations faisant l'objet du marché avant leur achèvement.

Les procès-verbaux de réception

Ce sont des documents qui attestent de l'effectivité des prestations réalisées et leur conformité aux spécifications du marché. Ils peuvent être signés avec des réserves lorsque la commission constate une non-conformité. Lorsqu'il renferme des réserves à lever dans un délai indiqué, les signatures de la mission de contrôle (le cas échéant) et de l'entrepreneur sont requises. La prise en compte des réserves doit faire l'objet d'un Procès-verbal (PV) de levée de réserves qui vaut réception. Hormis le PV de recette technique, il existe deux types de PV de réception, à savoir les le PV de réception provisoire et celui de réception définitive.

➤ Les garanties du marché

²⁸ Acte notifiant une décision au titulaire du marché dans les conditions prévues par le contrat. A titre d'illustration, on peut citer entre autres : l'ordre de service de démarrer les prestations (C'est de déclencheur du délai contractuel) ; les ordres de service à caractère technique liés au déroulement normal des prestations ; l'ordre de service de prolongation des délais contractuels ; l'ordre de service de suspension de délai contractuel.

²⁹ A titre d'illustration on peut citer : Une mise en demeure pour rattraper un retard dans l'exécution du marché ; Une mise en demeure pour mobiliser le personnel proposé ; Une mise demeure pour mobiliser le matériel etc...

³⁰ Conf. article 74 des Cahiers des Clauses Administratives Générales (CCAG) des marchés de travaux, et art 42, 46 et 57 des CCAG des autres types de marchés.

Les procédures de passation et d'exécution des marchés publics sont sous tendues par un certain nombre de précautions financières dont l'Administration s'entoure pour s'assurer de :

- la conduite intégrale de la procédure de passation ;
- l'exécution intégrale du marché ;
- la réparation des éventuels vices, et préjudice ;
- l'équilibre financier du projet dans son ensemble.

Tout au long du déroulement d'un projet, l'équilibre financier doit être assuré.

Le cautionnement définitif ou caution de bonne fin

Selon des dispositions de l'article 89 alinéa 'a' du décret n°2018/355 du 12 juin 2018, fixant les règles communes applicables aux marchés des entreprises publiques, il garantit l'exécution intégrale des prestations. Il permet de couvrir les risques encourus par l'administration :

- si le titulaire du marché ne remplit pas ses engagements et que de ce fait le marché est résilié à ses torts ;
- en cas d'excédent de dépenses résultant de la régie ou de la passation d'un nouveau marché ;
- en cas de non-paiement des ouvriers ;
- si les plans de recollement ne sont pas remis par l'entrepreneur.

L'original de ce document est libéré au moment de la réception provisoire, d'où la nécessité de disposer d'un bon système de gestion d'archives courantes, car sa perte entraîne systématiquement des conséquences fâcheuses au plan juridique et financier.

La retenue de garantie ou le cautionnement de bonne exécution

La retenue de garantie est un cautionnement garantissant la bonne exécution du marché et le recouvrement des sommes dont le cocontractant serait reconnu débiteur au titre du marché. La retenue de garantie est constituée lorsque le marché est assorti d'une période de garantie ou d'entretien.

Les modalités et la période de restitution des cautionnements sont fixées par les cahiers des clauses administratives générales, sous réserve des dérogations qui pourraient être introduites par le cahier des clauses administratives particulières.

➤ La caution d'avance de démarrage

La caution d'avance de démarrage est la garantie que doit produire le titulaire du marché en vue de se voir octroyer une avance de démarrage. Le montant de ladite caution doit être égal à celui de l'avance sollicitée par le titulaire du marché. A cet effet, ce montant ne peut excéder 20% du prix initial Toutes Taxes Comprises (TTC) du marché des travaux ou de services et de prestations intellectuelles et 40 % pour les marchés de fournitures.

➤ Les documents garants de la qualité technique

Au cours de l'exécution d'un marché, l'entreprise publique (dans le cas de marchés de travaux par exemple) soumet à l'approbation de l'Ingénieur du marché un certain nombre de documents qui permettent d'assurer la garantie technique des travaux. Il s'agit :

- du projet d'exécution comprenant la liste de matériel, la liste du personnel, le Planning d'exécution, les plans détaillés des ouvrages, les dessins, et le plan d'assurance qualité (PAQ).
- des notes techniques de calcul des ouvrages et matériaux de carrière ;
- Les Plans de recollement.

Ces documents sont si importants que la moindre modification du marché entraîne automatiquement leur actualisation et leur transmission aux parties intéressées du système des marchés publics au Cameroun. Toute modification même partielle apportée aux propositions de l'offre technique n'interviendra qu'après agrément écrit du Maître d'Ouvrage ou du Chef de service.

Les documents a caractères financiers

Tout au long de l'exécution du projet, plusieurs documents sont requis pour engager le règlement des prestations. Cette documentation appelée comptabilité des marchés doivent être archivés et conservés au moins trois ans après l'exécution des marchés au PAK. Ce sont les documents qui engagent la responsabilité du Maître d'Ouvrage en tant qu'ordonnateur des dépenses publiques. Il va sans dire que leur non-existence au moment des contrôles des marchés constitue en soit une tentative de détournement de la fortune publique. Le Régime Général des Marchés du Port Autonome de Kribi liste en ses articles 74 à 77 la liste des documents à conserver par le Maitre d'Ouvrage et le Cocontractant de l'entreprise.

➤ **Les documents de suivi du projet**

Le journal de chantier

Un journal de chantier est un registre tenu à la disposition du Maître d'œuvre ou de ses représentants. Dans lequel sont consignés chaque jour :

- les opérations administratives, relatives à l'exécution et au règlement du marché (notification, résultats d'essais, attachement) ;
- les conditions atmosphériques ;
- les réceptions de matériaux et agréments de toutes sortes ;
- les incidents ou détails de toutes natures présentant quelques intérêts du point de vue de la tenue ultérieure des ouvrages ou de la durée réelle des travaux ;

- l'entrepreneur pourra y consigner les incidents ou observations susceptibles de donner lieu à une réclamation de sa part ;
- ce journal sera signé contradictoirement par le Maître d'œuvre et le représentant de l'entrepreneur à chaque visite de chantier ;

Pour toute réclamation éventuelle de l'entrepreneur, il ne pourra être fait état outre les autres pièces du marché, que des événements ou documents mentionnés en temps utile au journal de chantier. Ce journal est signé contradictoirement par le Maître d'œuvre et le représentant de l'entrepreneur à chaque visite de chantier.

Les rapports

a) -les rapports périodiques

Les rapports périodiques (mensuel ou trimestriel) récapitulent les données physiques principales, les matériels, matériaux, personnels, l'avancement, la production et les problèmes rencontrés, les mesures prises, et les décisions en attente. Ils sont élaborés par les maîtres d'œuvre.

Une copie du rapport de contrôle du MINMAP est adressé au Conseil d'Administration de l'entreprise ainsi qu'aux autorités compétentes.

B) -les autres types de rapports sont constitués de rapports d'achèvement de l'exécution administrative et technico-financière des marchés.

Les comptes rendus de réunion

Des réunions de chantier ont lieu régulièrement à l'initiative du Maître d'œuvre. Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu ou d'un procès-verbal.

➤ Les documents de sécurité

Tout site de construction, tout transport de fourniture à l'international fait l'objet de risques importants (accidents divers, pertes, avaries) qui sont absolument couverts par les assurances. D'où l'exigence des contrats d'assurances pour le personnel, les visiteurs, le matériel, les marchandises et même les tiers.

L'énumération des différentes catégories de documents ci-dessus n'est pas inutile, car la réglementation des marchés des entreprises publiques impose en ce qui concerne tous ces documents :

- Qu'ils soient transmis à différents acteurs par la SIGAM dans les 72h suivant leurs signatures ;

- Qu'ils soient conservés et archivés durant un minimum de 03 ans durant lesquels ils seront requis pour le contrôle des marchés par divers organes étatiques (MINMAP, CONSUPE, Cours des Comptes, Comité de contrôle des marchés du Conseil d'Administration) ;
- Que les informations qu'ils contiennent soient exploitées pour l'établissement des données statistiques des marchés de l'entreprise ;
- Et qu'en définitive, la totalité de cette documentation soit traitée, conservée, archivée et diffusée dans les règles de l'art archivistique.

Au vu des faiblesses organisationnelles et fonctionnelles diagnostiqués au sein du CDA et de la SIGAM, il est à redouter que la mauvaise tenue des documents des marchés, que ce soit au niveau des archives courantes, des archives semi-courantes et des archives définitives entraîne la responsabilité du Port Autonome de Kribi dans son ensembles et des structures responsables de la conservation de ces archives devant les juridictions compétentes.

4.9 II.2. Des risques associés à la mauvaise tenue de la documentation des marchés

La réforme du 12 juin 2018 a consacré la sortie des entreprises publiques du champ d'application du Code des Marchés Publics, lesquelles sont désormais assujettis à des règles communes qui leur sont applicables.

Cette réforme peut trouver son fondement notamment sur la volonté des pouvoirs publics de :

- ✓ responsabiliser entièrement les Conseils d'Administration des entreprises publiques dans la conduite des procédures des marchés publics ;
- ✓ faciliter le déploiement des entreprises publiques dans l'optique d'optimiser leur rendement ;
- ✓ libérer les entreprises publiques des contraintes parfois improductives inhérentes aux procédures relevant jadis des commissions centrales pour les projets d'une certaine envergure etc.

En effet, en ce qui concerne la documentation des marchés, le Régime Général Interne des marchés précise en son article 168 al. (o) que la « tenue irrégulière ou l'absence de la comptabilité des marchés » tel que mentionné aux articles 74 à 77 du même régime général constitue en soit une atteinte à la fortune publique et est sanctionné par la réglementation en vigueur. Le régime des sanctions liés à la mauvaise gestion de la documentation des Marchés a des conséquences graves, car lesdites sanctions entraînent la plupart du temps et de manière concomitante une privation des libertés, des sanctions pécuniaires et des déchéances.

En la matière, il convient de retenir que si la mauvaise tenue des autres documents d'archives de l'entreprise peut avoir des répercussions sur le plan professionnel sans privation de libertés, la tenue irrégulière de la documentation des marchés engage quasi systématiquement la responsabilité pénale de l'ensemble des acteurs (CDA, SIGAM, Maître d'Ouvrage, Cocontractant) qui avaient pour mission la gestion, la conservation et la sécurisation de ces archives.

4.10 II.3 Du rôle et de la responsabilité de l'archiviste du PAK au moment des missions d'audit et de contrôle des marchés

Plusieurs organes interviennent dans le contrôle des marchés des entreprises publiques. Au vu des missions assignées au CDA et à la SIGAM, la responsabilité de diffusion des documents lors des audits et des contrôles, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Si lors des contrôles externes des marchés la SIGAM est souvent au premier plan, le CDA a la principale responsabilité de la diffusion des documents nécessaires au contrôle interne.

1. Contrôle interne

Le contrôle interne de l'**exécution** des marchés est assuré par le Maître d'Ouvrage à travers le comité de contrôle des marchés, qui est un organe du Conseil d'Administration. Lors de ces contrôles, la responsabilité du CDA est principalement engagée en raison de ce qu'elle est la structure responsable des archives semi-courantes et des archives définitives du PAK. C'est tout l'enjeu de l'accompagnement de la SIGAM dans la gestion des archives courantes, notamment en édictant les normes de conservation des archives, en identifiant les lieux de disposition des archives et en assurant la sécurisation à priori des documents générés par les marchés.

2. Contrôle externe

Le contrôle externe de l'**exécution** des marchés passés par les entreprises publiques est exercé par le Ministère en charge des marchés publics, le Ministère chargé du Contrôle Supérieur de l'Etat, l'Agence de régulation des Marchés Publics ou la cour des Comptes. Lors desdits contrôles, la SIGAM est tenu pour premier responsable de la mise à disposition de la documentation des marchés générée sur la période faisant l'objet du contrôle. Le CDA est le second échelon de responsabilité est le CDA, en raison de ses missions. Les structures de contrôle :

- ✓ procèdent avec le concours des services compétents, à des contrôles périodiques ou inopinés sur les marchés en cours d'exécution en vue notamment de s'assurer du respect des clauses des marchés et des règles de l'art (y compris l'exigence de conservation et de diffusion des archives et données sur les marchés de l'entreprise ;

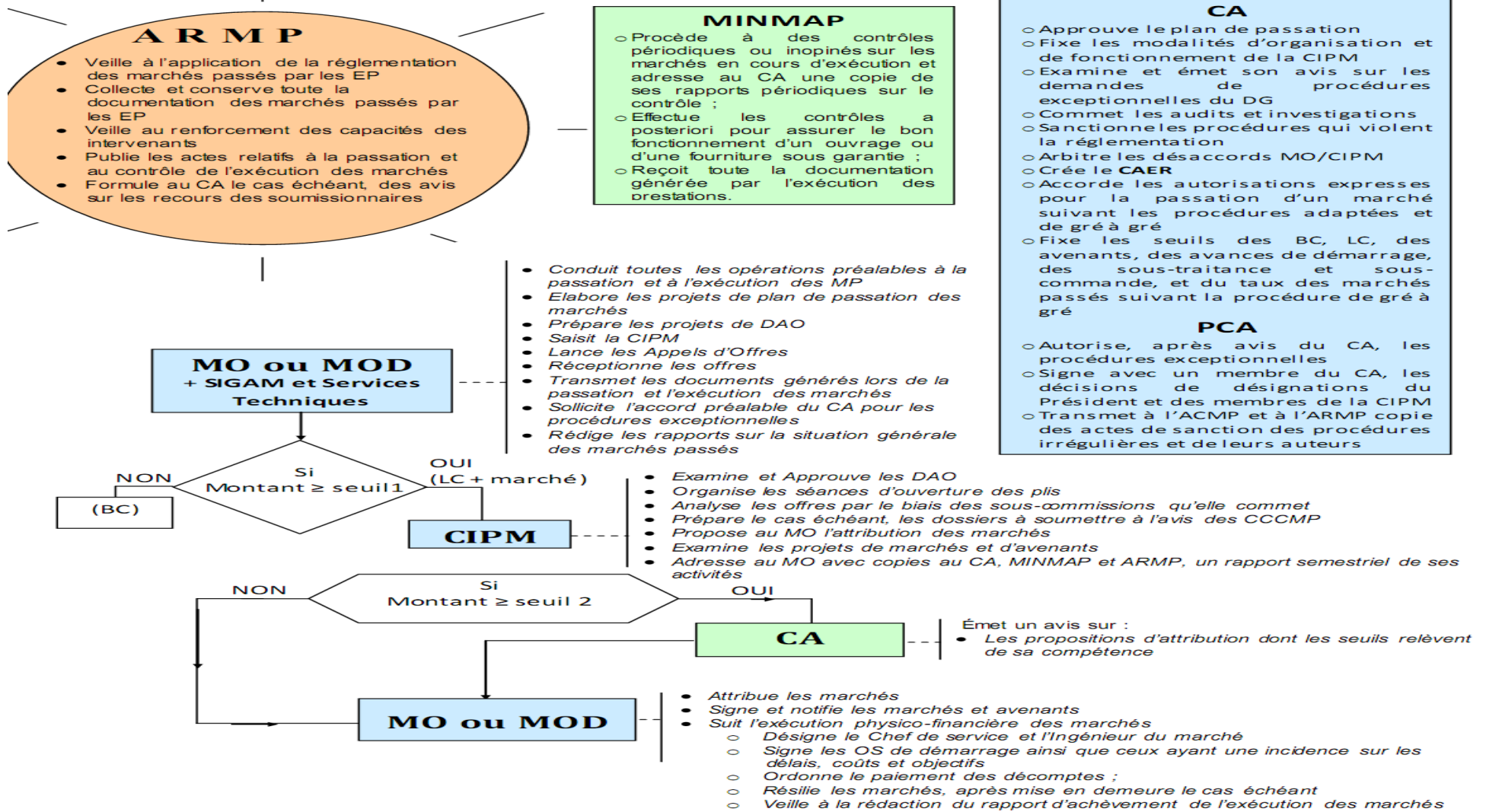
- ✓ Effectue des contrôles a posteriori pour analyser le bon comportement sur les marchés passés et déjà exécuté, toujours dans l'optique de s'assurer de la conformité des ouvrages et du respect de la réglementation.

Il convient de relever que de manière spécifique, la non tenu à jour de la documentation des marchés des entreprises publiques influence grandement l'exercice des missions de l'Agence de Régulation des Marchés Publics, dont la fonction de régulation est maintenue pour les marchés passés par les entreprises publiques. À cet égard, conformément aux missions qui lui sont dévolues par les textes en vigueur, l'Organisme en charge de la Régulation des Marchés Publics est chargé de :

- ✓ veiller à l'application de la réglementation des marchés ;
- ✓ procéder à la collecte et l'archivage des documents ;
- ✓ publier dans le Journal des Marchés Publics, les avis d'appel d'offres et les résultats d'attribution ;
- ✓ veiller au renforcement des capacités des intervenants;
- ✓ de rendre des avis sur les recours des soumissionnaires au CA chaque fois qu'il est saisi.

Le schéma ci-dessous représente une vue synoptique des acteurs des marchés des entreprises publiques et leurs rôles.

V- SCHEMA FONCTIONNEL DES MARCHES DES ENTREPRISES



MINMAP : Ministère des Marchés Publics
ARMP : Agence de Régulation des Marchés Publics
CA : Conseil d'Administration
PCA : Président du Conseil d'Administration
MO / MOD : Maître d'Ouvrage / Maître d'Ouvrage Délégué

CIPM : Commission Interne de Passation des Marchés
SIGAM : Structure Interne de Gestion Administrative des Marchés
CAER : Comité d'Arbitrage et d'Examen des Recours
Seuil 1 : Seuil du BC fixé par le CA
Seuil 2 : Seuils des marchés nécessitant un avis du CA avant attribution

BC : Bon de commande
LC : Lettre commande
DAO : Dossier d'Appel d'Offres
OS : Ordre de service



**PARTIE II : GED ET ARCHIVAGE PHYSIQUE : DE LA NECESSITE
D'OPTIMISER LE SYSTÈME DE GESTION DES DOCUMENTS DES
MARCHES**



CHAPITRE III : LA GESTION ELECTRONIQUE DES DOCUMENTS DES MARCHES DU PAK COMME SOLUTION AU CONFLIT DE COMPETENCE

4.11 III.1. Enjeux et défis de la mise en œuvre d'une GED pour la sécurisation et la diffusion des documents des marchés du PAK

L'archivistique au sein des entreprises publiques appelle à la mise en œuvre de techniques en constante évolution, notamment avec l'essor des Technologies de l'Information et de la Communication. Les entreprises publiques ont à cet égard tout intérêt d'améliorer sans cesse leurs pratiques de record management, et de les intégrer dans la culture d'entreprise.

La norme ISO 15489 définit le records management comme le « champ de l'organisation et de la gestion en charge d'un contrôle efficace et systématique de la création, de la réception, de la conservation, de l'utilisation et du sort final des documents, y compris des méthodes de fixation et de préservation de la preuve et de l'information liées à la forme des documents ». En réalité, le record management consiste à identifier, classer, archiver, préserver, et quelquefois détruire des documents dotés d'une certaine valeur juridique. Son objectif est d'organiser de manière efficace et systématique tous les documents ou données dont une entreprise peut avoir besoin pour justifier son activité, dans un objectif de traçabilité, d'intégrité, de sécurité et de pérennité des informations mais également de respect des exigences légales. Les documents d'archives ici s'entendent comme les « documents créés, reçus et préservés à titre de preuve et d'information par une personne physique ou morale dans l'exercice de ses obligations légales ou la conduite de son activité ».

L'émergence des technologies de l'information et de la communication favorise, entre autres, la communication et des accès plus rapides à l'information.

La numérisation des archives est un procédé du record management qui permet d'obtenir une version numérique des archives physiques. Elle aboutit à une dématérialisation des ressources en question. Plusieurs projets sont en cours dans certains pays d'Afrique afin de relever les défis de la dématérialisation des procédés dans le secteur public, et plus spécifiquement en ce qui concerne

l'archivage numérique. Les experts signalent que la numérisation dans les administrations relève à la fois de l'archivage et même de l'efficacité dans le fonctionnement de nos administrations

La numérisation permet aussi de sauvegarder les archives car elles constituent un patrimoine. C'est un processus difficile et lent, car il s'agit aussi de dématérialiser des archives physiques existantes. Cette difficulté est due au fait qu'en général, il y a des problèmes de conservation des archives physiques et la dématérialisation n'a de sens que si elle suit la logique d'archivage des documents physiques.

La loi camerounaise régissant les archives en son article 3 stipule ce qui suit : « la valeur probante des archives sur support électronique est régie par des textes particuliers ».

A l'instar de l'archive papier, l'archive électronique nécessite la prise en compte des considérations techniques, organisationnelles et réglementaires. L'archivage électronique permet de dématérialiser les documents créés et reçus sous forme papier afin de mieux les conserver et les rendre plus rapidement accessibles, notamment par leur transfert par courrier électronique. Qu'ils soient sous forme physique ou électronique, l'archivage a pour but de contrôler le cycle de vie des documents de leur création jusqu'à leur élimination, en garantissant sécurité et accès à l'information à tout moment³¹.

L'archivage électronique est également « l'ensemble des actions visant à identifier, recueillir, classer, conserver, communiquer et restituer des documents électroniques, pour la durée nécessaire à la satisfaction des obligations légales ou pour des besoins d'informations ou à des fins patrimoniales »³². Il représente l'ensemble des procédures qui vise la conservation du patrimoine documentaire conformément à un référentiel défini par la structure chargée du stockage et de la mise à disposition future des documents effectivement versés.

En comparaison à l'archivage physique, l'archivage électronique gère les documents numériques, qui sont des « ensembles composés d'un contenu, d'une structure logique, d'attributs de présentation permettant leur représentation, exploitable par une machine afin de restituer une version intelligible pour l'homme. Le document numérique peut être créé à l'état natif ou obtenu par un processus de transformation d'un document physique »³³

³¹ La GED permet de gérer les documents électroniques pour la conduite quotidienne des affaires, mais elle n'assure par leur conservation avec des gages d'authenticité et de pérennité.

³² Bailleul Guillaume. 2018. Politique d'Archivage de WL e-archiving. n° de document: WLM-ARC-F210, p7. Atos Worldline France SAS

³³Voir Pro Archives systèmes 2015. Lexique France.https://www.proarchives-systemes.fr/infos_pratiques/lexique/document-numérique/ consulté le 16/12/2022.

Le choix d'un Système de Gestion Électronique des Documents (GED) pour la conservation des documents d'archives des marchés du PAK n'est pas une initiative nouvelle. En effet, l'Agence de Régulation des Marchés Publics a conçu un progiciel de gestion des procédures et des documents des marchés appelé Pridesoft. La difficulté réelle ici tient au fait que le progiciel proposé par l'ARMP ne s'arrime pas au progiciel de gestion du système d'information du PAK, appelé ERP.

Un système d'archivage électronique (SAE) est un logiciel informatique à ne pas confondre avec la Gestion Électronique des documents (GED).

La GED « sert à décrire des documents vivants pour faciliter leur classement, leur modification et leur évolution pendant leur production ; et permettre d'y accéder facilement pour les exploiter. Il n'a pas vocation à protéger l'intégrité d'un document ni d'assurer sa pérennité »³⁴

4.12 III.2. Du nécessaire pragmatisme en faveur de la tenue des archives physiques des documents des marchés

Devant les contraintes objectives de mise en place d'une GED, il est réaliste et pragmatique d'optimiser l'archivage physique des documents des marchés. Il s'agit en réalité de recourir notamment à l'accompagnement d'une expertise externe pour accompagner le PAK dans l'optimisation de l'archivage physique. Cet accompagnement en vue de l'optimisation de l'archivage physique des documents des marchés, au vu des enjeux de l'amélioration de la gestion des dits documents, se décline en quatre étapes qui constituent la gestion des documents d'archive de leur émission à leur destruction.

III.2.1 Identification et authentification des archives

Identification et authentification des documents d'archives. Tout document produit au sein de l'entreprise en général et de la SIGAM en particulier est destiné à être archivé une fois sa fonction première remplie. Il est question ici, en collaboration avec la SIGAM, d'identifier et de déterminer l'authenticité et les conditions de conservation optimales des différents documents.

III.2.2 Stockage des documents archivés

Les archives stockées au PAK sont la plupart du temps entreposées dans des conditions bien loin d'être optimales. Le conditionnement des archives, les armoires de stockage, bacs, racks, palettes et autres containers devront être parfaitement structurés et stockés dans des conditions

³⁴ Mermet Jean Michel. 2010. Techniques de numérisation. Cours licence BDAN – IUT2 Grenoble – 2009-2010.

optimales en termes de luminosité, de protection incendie, contre la poussière, les nuisibles, la moisissure, etc.

III.2.3 Conservation et consultation des archives

Le CDA et la SIGAM sont soumis à une obligation de résultats quant à la sécurité des documents des marchés. Outre la qualité des locaux évoquée précédemment, une gestion des archives de qualité est mise en place afin d'être certain de n'égarer aucun document. La consultation est également une partie essentielle de cette composante sécuritaire. Les sociétés d'archivage mettent en place (avec l'aide de leur client) un système de droits et d'autorisations. Ainsi, toute personne souhaitant consulter des archives doit y être autorisée et s'inscrire sur un registre. A noter qu'il existe des droits partiels limitant l'accès à certains types de documents.

III.2.4 Destruction ou classement final des documents archives

La conservation des documents n'est pas une simple option. Ces dernières ont l'obligation de conserver leurs archives pour une durée déterminée (2, 5, 10 ans voire à vie) en fonction du type de document et de son importance. Plus qu'une contrainte, cette obligation tend à protéger l'entreprise en lui permettant de présenter un document faisant valoir ses droits lors d'un contrôle de l'administration ou d'un procès avec l'État, un client, ou un fournisseur. Le classement final d'une archive ou sa destruction une fois cette période écoulée est gérée par le département des archives (après consultation du client).

Transparence et accès à l'information, garantie de bonne gouvernance

Bloquer ou limiter l'accès à l'information administrative est une pratique qui affecte lourdement la transparence et la bonne gouvernance. La réglementation camerounaise des marchés des entreprises publiques donne davantage de liberté d'accès à la documentation générée par la passation, l'exécution et le contrôle des marchés à différents acteurs. Du système des marchés publics au Cameroun.

Il est question ici de garantir une certaine transparence dans la gestion des marchés, et de garantir la reddition de comptes. Il est également question, avant toute démarche de GED, que les normes en matière d'archivage physique soient respectées.

Recommandations en vue de l'application de la Norme internationale ISO 30301:2011.

La norme ISO 30301:2011 spécifie les exigences relatives à un système de gestion des documents d'activité (SGDA) visant à soutenir un organisme dans la réalisation de son mandat, de sa mission, de sa stratégie et de ses objectifs par le développement et la mise en œuvre d'une politique et d'objectifs relatifs aux documents des activités et donne des informations sur le mesurage et la surveillance des performances. Un SGDA peut être établi par un organisme ou

plusieurs organismes lorsque ceux-ci partagent des activités, comme c'est le cas entre le CDA et la Division des Marchés du PAK en ce qui concerne l'archivage des documents des marchés.

En effet, la norme ISO 30301:2011 s'applique à tout organisme souhaitant :

- établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer un SGDA venant à l'appui de ses activités ;
- s'assurer lui-même de la conformité à sa politique déclarée en matière de documents d'activité ; et démontrer sa conformité à la norme en réalisant une auto-évaluation et une auto déclaration, ou demandant une confirmation de son auto déclaration par un organisme extérieur, ou demandant une certification de son SGDA par un organisme extérieur.

L'application de ladite norme se fait à travers plusieurs étapes résumées ci-après.

➤ **Compréhension de l'organisme et de son contexte**

Lors de l'établissement et de la revue du système de gestion des documents d'activité de la division des marchés du PAK, l'entreprise doit tenir compte de tous les facteurs externes et internes pertinents.

Selon la norme, la compréhension du contexte externe de l'organisme peut inclure, sans toutefois s'y limiter,

a) l'environnement socioculturel, juridique, réglementaire, financier, technologique, économique, naturel et concurrentiel, qu'il soit international, national, régional ou local, b) les indicateurs clés et les principales tendances ayant un impact sur les objectifs de l'organisme, et c) les relations avec les parties prenantes externes (dans le cas des marchés des entreprises publiques, plusieurs organismes de contrôle, de régulation et d'audit des marchés sont concernés), ainsi que leurs perceptions, leurs valeurs et leurs attentes.

➤ **Exigences opérationnelles, exigences légales et autres exigences**

Lors de l'établissement et de la revue de ses objectifs en matière de documents d'activité, le PAK devra tenir compte des besoins opérationnels, des exigences légales, réglementaires, et d'autres exigences relatives à la création et à la maîtrise des documents d'activité relatifs aux marchés publics au sein de l'entreprise.

Il s'agira d'évaluer et de documenter les exigences opérationnelles, légales, réglementaires et les autres exigences affectant les activités d'archivage de la documentation des marchés auxquelles elle doit se conformer et pour lesquelles des preuves de conformité sont exigées.

Les besoins opérationnels comprendront ici toutes les exigences relatives à la bonne réalisation des opérations ou des activités de l'entreprise en matière de gestion des marchés. Les exigences sont liées aux performances actuelles de la SIGAM, à la planification et au

développement futur, à la gestion des risques et au plan de continuité des activités spécifiques concernées.

Les exigences légales comprennent les exigences liées à la création et à la maîtrise des documents d'activité. Les sources d'exigences légales sont :

- a) la législation et la jurisprudence, y compris les lois et réglementations propres à l'activité en général et au secteur spécifique des marchés publics;
- b) les lois et réglementations relatives à la notion de preuve, aux documents d'activité et aux archives, à l'accès, au respect de la protection des données et des informations ;
- c) les règles constitutionnelles des organismes, les chartes ou les conventions auxquelles adhère l'organisme ;
- d) d) les traités et autres instruments que l'organisme est légalement tenu d'observer.
- e) Les autres exigences comprennent les engagements volontaires juridiquement non contraignants pris par l'organisme :
 - les codes de bonnes pratiques adoptés volontairement;
 - les codes de conduite et d'éthique adoptés volontairement;
 - les attentes identifiées de la société en matière de comportement acceptable dans le secteur d'activité ou l'organisme spécifique, y compris une bonne gouvernance, un contrôle approprié des comportements frauduleux ou malveillants et une transparence dans la prise de décision.

➤ **Détermination du domaine d'application du SGDA**

L'entreprise publique doit définir et documenter le domaine d'application de son SGDA.

Le domaine d'application du SGDA peut inclure la totalité de l'organisme, des fonctions spécifiques et identifiées de l'organisme, des sections spécifiques et identifiées de l'organisme ou une ou plusieurs fonctions dans un groupe d'organismes. Dans le cas du PAK, le SGDA pourrait de manière opératoire se focaliser sur la SIGAM.

➤ **Politique d'application du SGDA**

Le top management de l'entreprise doit assurer l'élaboration d'une politique concernant les documents d'activité. Cette politique doit correspondre à la finalité de l'entreprise, fournir un cadre pour la définition des objectifs et des cibles du SGDA, inclure un engagement à satisfaire les exigences en vigueur, inclure un engagement à œuvrer dans le sens d'une amélioration continue du SGDA, faire l'objet d'une communication à l'ensemble de l'organisme, être mise à la disposition des parties intéressées, si nécessaire.

Le PAK doit ainsi conserver une information documentée sur sa politique relative aux documents d'activité des marchés. Cette politique doit inclure les stratégies en ce qui concerne la création et le contrôle de documents authentiques, fiables et exploitables, capables de servir

d'appui aux fonctions et aux activités de l'organisme et des parties prenantes, notamment en ce qui concerne la protection de l'intégrité de ces documents aussi longtemps que nécessaire.

A cet égard, le PAK doit s'assurer que la politique relative aux documents d'activité des marchés fait l'objet d'une communication et d'une mise en œuvre à tous les niveaux de l'organisme ainsi qu'aux entités ou individus (tels que partenaires ou sous-traitants) travaillant avec lui ou pour son compte.

➤ **Planification**

L'entreprise publique doit déterminer les risques et opportunités qui nécessitent qu'une réponse soit apportée, afin de :

- a) s'assurer que les objectifs visés par le SGDA sont bien atteints ;
- b) prévenir les effets indésirables, et ;
- c) offrir des opportunités d'améliorations.

Il s'agit d'évaluer le besoin de planifier des actions pour permettre de faire face à ces risques et opportunités, là où ces actions sont applicables.

➤ **Objectifs à atteindre pour les documents d'activité et moyens à mettre en œuvre**

Le top management doit s'assurer que les objectifs à atteindre pour les documents d'activité des marchés sont établis et communiqués auprès des personnes occupant des fonctions et niveaux hiérarchiques pertinents au sein de l'organisme.

Ces objectifs doivent :

- a) être en cohérence avec la politique relative aux documents d'activité ;
- b) être mesurables (si cela est réalisable) ;
- c) prendre en considération les exigences en vigueur, et ;
- d) être surveillés et mis à jour si nécessaire.

Les objectifs concernant les documents d'activité des marchés doivent ainsi découler d'une analyse des activités de la SIGAM. Ils doivent définir le périmètre dans lequel la législation, les réglementations, les autres normes et les meilleures pratiques trouvent une application optimale pour la création de documents en lien avec ses activités.

Les objectifs concernant les documents d'activité doivent prendre en considération la taille de l'organisme, la nature de ses activités, de ses produits et services ainsi que la localisation, les conditions, le système juridique/administratif et l'environnement culturel dans lequel il fonctionne.

L'organisme doit conserver des informations documentées sur les cibles.

Pour atteindre ses objectifs, l'organisme doit déterminer :

- les personnes à désigner comme responsables ;
- ce qui sera réalisé ;

- les ressources nécessaires ;
- la date de fin de réalisation, et ;
- le mode opératoire d'évaluation des résultats.

➤ **Ressources**

La direction doit allouer et maintenir les ressources nécessaires à la mise en œuvre du SGDA. La gestion des ressources comprend : (a) l'attribution des responsabilités aux personnes ayant les compétences nécessaires pour assumer le rôle qui leur est affecté, b) une revue périodique des compétences et de la formation du personnel assumant des responsabilités au sein du SGDA, et c) la maintenance et la durabilité des ressources et de l'infrastructure technique.

CHAPITRE IV : LE DEFI DE LA MODERNISATION DES INFRASTRUCTURES ET DES EQUIPEMENTS DE GESTION DES ARCHIVES

4.13 IV.1. De la nécessité de disposer d'infrastructures et des équipements modernes de gestion des documents d'archives au PAK

L'un des plus grands défis du PAK en matière d'archivage est la modernisation des infrastructures et des équipements nécessaires aux archivistes, que ce soit au niveau du CDA ou de la SIGAM. Au-delà de la formation et de la législation, la création d'infrastructures est capitale. Les bâtiments abritant les archives sont dans un état précaire, ce qui rends encore plus difficile une activité déjà suffisamment complexe. Au-delà des travaux de rénovation, il est important de construire des infrastructures modernes et équipées pouvant répondre efficacement aux normes internationales, tant en matière d'archivage électronique que physique.

Au regard des lourds investissements que nécessite la construction (ou la rénovation) et l'équipement des édifices modernes d'archives, il est important que le top management comprennent clairement les enjeux de mémoire collective, de gouvernance et de démocratie qui sont en jeu.

Là où elles sont déjà bien établies, les infrastructures/info-structures archivistiques répondent généralement à des normes architecturales qui ont pour vocation d'une part de préserver dans la mesure du possible *ad vitam aeternam* les matériaux (archives et supports) devenus de plus en plus complexes et fragiles. D'autre part, de mettre à la disposition du public lesdits matériaux dans des meilleures conditions possibles.

Pour une bonne disponibilité à l'égard des usagers, un service d'archives doit être au cœur de la ville, c'est-à-dire : facilement visible de tout un chacun, facilement accessible. C'est pourquoi le choix du terrain ou plus généralement de la future implantation est essentiel. Dans le cas

d'archives des entreprises publiques, avant même les critères techniques et financiers, celui de la dignité et de l'usage public de telles archives doit prévaloir.

Les responsables doivent absolument lutter contre la relégation des bâtiments d'archives en périphérie urbaine, loin du cœur l'activité de l'entreprise, avec ses équipements administratifs et culturels, loin des quartiers faciles d'accès. Si cela doit se faire, il ne faut en aucun cas transiger sur les moyens de transport et donc la grande facilité d'accès.

La construction du bâtiment d'archives est un gros investissement qui réclame soin et attention. Les modes architecturales peuvent changer, mais les principes de base à prendre en considération restent intacts. Tout bâtiment d'archives doit comporter trois blocs ou zones distincts pour la conservation, le traitement et la diffusion. Ce principe des trois zones est primordial et d'une grande importance fonctionnelle³⁵. On distingue donc 3 zones :

- les locaux de conservation ;
- les locaux de travail et du personnel ;
- les locaux du public.

En effet, le principe commun à tous les archivistes est que les circuits du personnel, des documents et du public ne doivent se recouper en aucune façon. Ils peuvent se décomposer en 4 circuits séparés :

- circuit des documents à l'arrivée et au départ (élimination),
- circuit de la communication des documents depuis les magasins vers les locaux de consultation ;
- circuit du public ;
- circuit du personnel.

Locaux de conservation (magasins d'archives)

C'est généralement la partie la plus individualisée, la plus visible des bâtiments d'archives, mais aussi la plus inaccessible. Elle doit être spécialement protégée contre : l'intrusion, l'incendie, les variations de température et d'hygrométrie, l'inondation ainsi que l'excès de luminosité.

La capacité des magasins d'archives est calculée en mètres linéaires ou ml. Pour des raisons de "cloisonnement" en cas d'incendie, il est souhaitable qu'une salle d'archives ne dépasse pas 200 m². Dans chaque salle de 200 m², on pourra installer 1150 ml de rayonnages fixes à la hauteur de 2,20 mètres ou 2100 ml en rayonnages mobiles en incluant les allées et circulations.

³⁵ Les développements ci-dessous relatifs aux normes de construction de bâtiments d'archives sont tirés du cours de Gérard ERMISSE, France SAIE-BELAISCH et Rosine CLEYET-MICHAUD ; Module 10, section 1 : Construire et/ou aménager des bâtiments et locaux d'archives, 10 mars 2018, consulté en ligne sur le site : https://www.piaf-archives.org/sites/default/files/bulk_media/m10s1/section1_papier.pdf.

Le Service interministériel des Archives de France³⁶ préconise à l'heure actuelle une résistance au sol de 900 kg/m² pour les rayonnages fixes et de 1300 kg/m² pour les mobiles. A noter que, même en cas d'installation de rayonnages fixes, il est recommandé de prévoir une résistance au sol permettant l'installation ultérieure de rayonnages mobiles.

En ce qui concerne les équipements, deux solutions d'équipement des magasins coexistent dans les services d'archives : soit des rayonnages fixes comme leur nom l'indique, posés et éventuellement fixés au sol (rarement au plafond), soit des rayonnages mobiles sur des rails noyés dans une chape ou dans la dalle de ciment constituant le sol des magasins ou sur des rails intégrés dans un plancher spécial si on ne peut intervenir sur la structure béton du bâtiment.

Le gain d'espace procuré par les rayonnages mobiles est assez conséquent (on rappellera qu'une salle de 200 m² contient 1,150 kml en rayonnages fixes et 2,100 kml en mobiles) mais le coût en est plus élevé. Il existe trois types de rayonnages mobiles : mécaniques, électroniques et électroniques intelligents.

Les rayonnages mécaniques, entraînés grâce à des volants manuels, ne permettent pas le stockage des documents fréquemment utilisés et dont les sorties et réintégrations seraient trop nombreuses dans les magasins.

Les rayonnages électroniques sont onéreux. Toutefois ils permettent un déplacement aisé des travées et, pour ce qui est des rayonnages électroniques intelligents, permettent un repositionnement automatique des travées à intervalles réguliers garantissant une bonne ventilation des documents.

Les rayonnages doivent être en métal pour diminuer les risques d'incendie et les invasions d'insectes du bois.

Pour faciliter le brassage de l'air dans les magasins et permettre une bonne ventilation des documents, les rayonnages doivent être installés en épis, perpendiculairement aux murs, et un espace de 15 à 30 cm doit être ménagé entre l'extrémité des épis et les murs particulièrement les murs extérieurs. Si l'on décide malgré tout d'installer des rayonnages le long des murs. Les allées principales de desserte des rayonnages doivent permettre le passage des chariots : leur largeur ne doit donc pas être inférieure à 1,20m. L'une des allées principales, voire l'unique allée principale de desserte dans une salle de 200 m², doit être située face à la porte d'entrée de manière à éviter les manœuvres difficiles avec les chariots. Les allées entre épis ne doivent pas être inférieures à 0,70m pour permettre le passage de chariots de petite dimension.

En principe, pour éviter les dégâts des eaux, toute canalisation d'eau est interdite dans

³⁶ Cette référence est prise en raison du niveau de détail en termes de mesures apporté par rapport à la norme ISO 11799.

les magasins.

4.14 IV.2 De la nécessité de renforcer les capacités du personnel de la division des marchés impliqués dans la gestion des archives

Que ce soit pour la mise en place d'une GED ou pour l'optimisation des archives physiques, il est urgent de renforcer les capacités des personnels de la SIGAM en charge de la gestion des documents des marchés. En effet, **renforcer les capacités desdits personnels suppose non seulement d'en assurer la formation complémentaire, voire faire passer ces personnels par des processus de certification, mais aussi d'augmenter le nombre de personnel. Dédié à l'archivistique au sein de la SIGAM**

Sans un certain nombre d'archivistes bien formés, la SIGAM ne sera pas en mesure d'assurer les missions qui lui sont confiées, ni d'améliorer son efficacité en la matière. Au Cameroun, l'École supérieure des sciences et techniques de l'information et de la communication (ESSTIC) qui offre un master professionnel en « ingénierie documentaire et archivistique », produit depuis longtemps des archivistes bien formés capables de relever le défi de l'amélioration de la gestion des documents des marchés. Les domaines prioritaires à adresser pourraient être le tri, la conservation, l'élimination, le développement des infrastructures et la dématérialisation des archives des marchés.

Les personnels de la SIGAM doivent pouvoir exercer comme conservateurs d'archives, veiller à la bonne tenue des archives des marchés conformément. Ils doivent pouvoir concomitamment au Centre de Documentation et des Archives du PAK, coordonner et contrôler les travaux de triage, de classement et d'inventaire des archives des marchés. Il est nécessaire que les personnels impliqués dans la gestion des documents des marchés soient accompagnés au plan technique par les conservateurs-archivistes. Ces derniers ont pour mission : d'assurer la conservation des documents qui leur sont confiés, de susciter et d'accueillir de nouveaux versements. Ils procèdent au triage, au classement et à l'inventaire de ces archives et en élaborent des catalogues et des répertoires. Il sera également important que la SIGAM se dote de sous-archivistes qui accompliront des tâches de caractère non professionnel.

Pour assurer l'application de la réglementation (en matière d'archives et des marchés), leurs dispositions doivent être assorties de sanctions. On a déjà mentionné l'opportunité de prévoir des sanctions pour garantir le droit d'inspection, l'inaliénabilité des archives publiques, la protection des archives privées et le contrôle de leur exportation, ainsi que le secret professionnel. Indépendamment des dispositions pénales spécifiques qui peuvent exister en la matière, la

législation de la plupart des pays contient une disposition générale interdisant la dégradation, la mutilation, la destruction, la soustraction, etc., d'archives publiques.

Le versement des documents des marchés de valeur durable au CDA

Les documents générés par la passation, l'exécution et le contrôle des marchés des entreprises publiques n'échappent pas à la nécessité de leur conservation définitive par le CDA. Ainsi, il convient de former le personnel de la SIGAM impliqué dans la gestion des archives et données des marchés aux activités de versement des documents d'archives.

Il s'agit de l'opération par laquelle la conservation d'archives passe de la structure de préarchivage (SIGAM) au service d'archives de l'entreprise avec ou sans changement de propriété. Par l'effet du versement, les documents passent sous la compétence du CDA. En tenant compte : (i) du délai général de conservation dans les bureaux (nombre d'années au terme duquel les documents, après leur création, doivent, en principe, être versés aux Archives) et procédure de versement; (ii) exceptions légales au délai général de conservation dans les bureaux et procédure de dérogation temporaire (versement différé); (iii) procédure permettant le versement avant l'expiration du délai légal de conservation dans les bureaux; (iv) dispositions spécifiques relatives au versement de certains types de documents, par exemple en vue d'un dépôt légal, ou pour assurer un contrôle efficace des documents sur support informatique .

Au Cameroun, le délai de conservation dans les bureaux est laissé à l'appréciation de l'administration créatrice mais, si celle-ci a besoin de conserver des documents plus de 20 ans, elle doit fournir les justifications nécessaires.

Selon la norme 300301, l'une des étapes de la mise en place d'un système de Gestion des Documents d'Archives est le développement des Compétences

En effet, l'entreprise doit : a) déterminer les compétences nécessaires à la (aux) personne(s) réalisant des tâches pouvant avoir un impact significatif sur les processus liés aux documents d'activité des marchés et les systèmes documentaires, b) s'assurer que cette (ces) personne(s) détienne(nt) les compétences requises, sur la base d'une formation initiale et professionnelle appropriée et de son (leur) expérience, c) le cas échéant, assurer une formation ou prendre d'autres mesures pour permettre l'acquisition des compétences nécessaires, et d) conserver les informations documentées appropriées comme preuve des compétences.

Ainsi, il sera question, dans l'optique de s'arrimer à ladite norme, que le PAK s'assure que le personnel de la SIGAM a conscience : a) de la pertinence et de l'importance des activités individuelles qui lui incombent et de la manière dont elles contribuent à la réalisation des objectifs du SGDA, b) de l'importance de se conformer à la politique et aux procédures du SGDA ainsi qu'aux exigences du système de management, c) des points critiques du SGDA et de ses impacts réels ou potentiels sur leur travail ; de même que des avantages du SGDA, vecteurs d'une

amélioration des performances individuelles, d) de son rôle et de sa responsabilité dans la satisfaction des exigences du SGDA, et e) des conséquences possibles de tout écart par rapport aux procédures spécifiées.

L'organisme doit établir un programme continu de formation concernant la création et le contrôle de documents d'activité des marchés. Des programmes de formation sur les exigences et les pratiques de gestion des documents d'activité doivent être par ailleurs prévus à l'attention des personnels de l'organisme, à tous les niveaux, y compris à l'attention des sous-traitants et du personnel d'autres organismes le cas échéant. Les compétences et les qualifications requises pour ces différents rôles, en matière de gestion des documents d'activité, doivent être évaluées, identifiées et intégrées dans les programmes de formation élaborés et mis en œuvre par l'organisme.

Contrôle de la documentation

La documentation requise par le SGDA doit être contrôlée. Une procédure documentée doit définir les contrôles nécessaires pour a) confirmer que la documentation est adéquate avant sa diffusion, b) revoir, mettre à jour et approuver à nouveau la documentation, c) s'assurer que les modifications et le statut de la révision en vigueur de la documentation sont identifiés, d) s'assurer que des versions adéquates de la documentation applicable sont disponibles au niveau des points d'utilisation, e) s'assurer que la documentation reste lisible et aisément identifiable,

f) s'assurer que la documentation d'origine extérieure est identifiée et que sa diffusion est contrôlée, et g) empêcher toute utilisation fortuite d'une documentation périmée, et classer cette dernière comme obsolète si elle doit être conservée pour une raison quelconque.

La documentation du SGDA est classée en tant que document d'activité devant être géré dans un système documentaire. Les procédures de création et de contrôle de la documentation du SGDA doivent être cohérentes avec les procédures générales de création et de contrôle de documents d'activité en générale et de la documentation des marchés en particulier.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le présent mémoire avait pour objectif général d'identifier et de mettre en exergue les techniques d'archivistiques mobilisables par les structures en charges de la gestion des documents des marchés du PAK pour améliorer la gouvernance des marchés.

Le problème central qui était posé était celui des répercussions du désordre documentaire sur la gouvernance des marchés des entreprises publiques au Cameroun. Ledit problème a appelé la question de savoir « Comment les techniques et les solutions proposées par l'Archivistique peuvent - elles contribuer à améliorer la gouvernance des marchés des entreprises publiques camerounaises en général, et du PAK en particulier ? ».

Dans l'optique d'apporter une réponse au triple questionnement qui entoure le problème de gestion des documents des marchés des entreprises publiques en général et du PAK en particulier, les premières explorations menées ont permis de valider l'hypothèse selon laquelle les techniques d'archivage apportent une valeur certaine à l'amélioration de la gouvernance des marchés des entreprises publiques, en constatant que cette amélioration aura un impact certain sur le respect des bonnes pratiques en matière de gestion des marchés publics par les parties prenantes à cette activité.

L'étude a également permis de vérifier que les exigences règlementaires d'archivage des documents des marchés constituent une injonction ferme aux structures des entreprises publiques en charge de l'archivage, de recourir aux techniques de l'archivistique pour conserver et diffuser lesdits documents.

A l'issue des analyses qui ont été menées, les résultats de notre étude ont été structurés en deux parties. La première présentait le défi organisationnel à relever par les entreprises publiques pour maîtriser les enjeux de la gestion des documents des marchés sous le prisme du conflit de compétence entre le Centre de Documentation et des Archives et la Structure Interne de Gestion Administrative des Marchés d'une part, ainsi que sous l'aspect des défis à relever par l'archiviste du PAK devant la nécessité de la conservation et de la communication des archives des marchés.

La seconde partie, a permis d'analyser les solutions proposées par la GED et l'archivage physique, en mettant en exergue la nécessité d'optimiser le système de gestion des documents des marchés. Cette partie a notamment permis de faire le constat que si la gestion électronique des documents des marchés du PAK semble être une solution au plan organisationnel, il convient mieux en ce qui concerne le Port Autonome de Kribi d'assurer la maîtrise des techniques de record management et d'archivage physique des documents, notamment en raison du défi de la modernisation des infrastructures et des équipements de gestion des archives du PAK. Cette

nécessaire modernisation des infrastructures et des équipements s'est présenté au terme de notre analyse comme une condition sine qua non d'amélioration de la performance des structures de gestion des archives des marchés au sein de l'entreprise.

Au demeurant, les entreprises publiques en général et le PAK en particulier gagneraient à s'arrimer à diverses normes internationales, notamment les normes ISO 15489 et 30301:2011 respectivement relatives aux infrastructures et équipements des centres d'archivages, ainsi qu'à la mise en place d'un Système de Gestion des Documents d'Activité (SGDA).

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Theodore Roosevelt Schellenberg, « *Modern Archives : Principles and Techniques* », WorldCat member libraries worldwide, 1956 ;

Theodore Roosevelt Schellenberg, « *The Management of Archives* », WorldCat member libraries worldwide, 1965 ;

Stéphane Cottin. *Recherche documentaire juridique : Méthodologie*, Larcier Eds, 2019.

Duchemin Michel. Pérotin (Yves). *L'administration et les « trois âges » des Archives* (dans Seine et Paris, n° 20, octobre 1961). In: *La Gazette des archives*, n°37, 1962. p. 93.

Carol Couture. *Les fondements de la discipline archivistique*, Presses de l'Université du Québec, collection Gestion de l'information, 1994 ;

Hilary Jenkinson. *A Manual of Archive administration including the problems of War Archives and Archive making*. Oxford, 1922.

Articles

Simon Côté-Lapointe. Usages des archives : définitions, théories et typologies, Communication présentée le 7 mai 2018 dans le cadre de la session « Nouvelles technologies, nouvelles formes de documentation, d'archivage, d'édition, de médiation et de visibilité », 86^{ème} congrès de l'ACFAS, Chicoutimi, Québec ;

Duchemin Michel. Le « respect des fonds » en archivistique : principes théoriques et problèmes pratiques. In: *La Gazette des archives*, n°97, 1977. pp.71-96;

Yvon Lemay et Anne Klein, Les archives définitives : un début de parcours : Revisiter le cycle de vie et le Records continuum, in *Archivaria, The Journal of the Association of Canadian Archivists*, N°77, 2014, PP 73–102 ;

Ketelaar Eric, Législation et réglementation en matière d'archives et de gestion des documents : une étude RAMP accompagnée de principes directeurs par Eric Ketelaar pour le Programme général d'information et UNISIST. - Paris : Unesco, 1986. - iii, 83 p. ; 30 cm. - (PGI-85/WS/9) ;

M. COOK, Principes directeurs pour l'élaboration de programmes d'enseignement dans le domaine de la gestion des documents et de l'administration des archives modernes : une étude du RAMP (PGI/82/WS/16). Paris, Unesco, 1982, 70p ;

M. COOK, Une norme internationale pour la formation des archivistes et gestionnaires de dossiers, in : Revue de l'Unesco pour la science de l'information, la bibliothéconomie et l'archivistique, vol. 4, no 2 (1982), p. 123-132 ;

Actes des dix-huitième et dix-neuvième conférences internationales de la Table ronde des Archives, p. 135-136 ;

DUCHEIN, "Les bases législatives", p. 9. - Cf. DELMAS, Archives, p. 305. Cf. DELMAS, Archives, p. 306. DOLGIH, La liaison, p. 38-39. DUCHEIN, Préface à Archivum, vol. 28, p. 17 ;

RHOÀDS, Le rôle de l'administration des archives et de la gestion des documents courants, où sont étudiées les composantes et autres caractéristiques des systèmes et services modernes de gestion des documents. BAUTIER, Principes, p. 56-57 ;

Actes de la septième Conférence internationale de la Table ronde des Archives : Le concept d'archives et les frontières de l'archivistique (Paris 1963) ;

Actes de la dixième Conférence internationale de la Table ronde des Archives : Problèmes concrets posés aux directions d'archives par les projets de libéralisation en matière de communication de documents... (Paris 1969) ;

Actes des onzième et douzième Conférences internationales de la Table ronde des Archives : Les archives imprimées, la mission des archives et les tâches des archivistes (s.d., S.P.).

Actes des dix-huitième et dix-neuvième Conférences internationales de la Table ronde des Archives; Nairobi 1978 : Normes à respecter pour l'établissement et l'organisation des institutions d'archives; Gosier 1979, gouvernement, administration, archives (Paris 1981).

Archivum. Revue internationale des Archives, vol. 28. Législation archivistique, 1970-1980 (1982). Bautier, R.H., Principes de législation des archives, in : Y. Pérotin (dir. pub.), Manuel d'archivistique tropicale (Mouton et Cie, Paris-La Haye 1966), p. 33-58.

Documentation, bibliothèques et archives : Etudes e trecherches, vol. 1). Evans, F.B., The Republic of Cyprus : development of an archival and records management programme (Unesco, Paris 1981) (PP/1981-83/5/10.1/03).

Delmas, B., Archives, in : J.H. d'Olier et B. Delmas, La planification des infrastructures nationales de documentation, de bibliothèques et d'archives : esquisse d'une politique générale (Unesco, Paris 1975), p. 227-328.

Duchain, M., Les obstacles à l'accès, à l'utilisation et au transfert de l'information contenue dans les archives : une étude RAMP (Unesco, Paris 1983) (PGI-1983/WS/20). Institution d'un cadre législatif pour la mise en place du NATIS (Unesco, Paris 1977) (CC-76/NATIS/8, chapitres sur la législation archivistique de A.W. Mabbs) (cité sous le titre : Directive NATIS).

Prasad, S.N., The Liberalisation of access and use, in : Proceedings of the 8th International Congress on Archives..., Archivum, vol.26 (1979), p. 137-138. Rhoads, J.B., Le rôle de l'administration des archives et de la gestion des documents courants dans les systèmes nationaux d'information : une étude du RAMP (Unesco, Paris 1983) (PGI-83/WS/21

Documents du RAMP et documents connexes 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. Unesco. Programme général d'information. Consultation d'experts en vue de l'établissement d'un programme à long terme en matière de préarchivage et d'archives (RAMP) dans le cadre du Programme général d'information, 14-16 mai 1979. Paris, Document de travail (PGI-79/WS/1). Paris, Unesco, 1979, p20.

M. Cook, Michael. Formation théorique et pratique des archivistes - Rapport sur la situation actuelle des programmes de formation en matière d'archives et évaluation des besoins en personnel spécialisé dans ce domaine (PGI-79/CONF.604/COL.2). Paris, Unesco, 1979, p62.

Delmas, Bruno. La formation des archivistes - Analyse des programmes d'études de différents pays et réflexion sur les possibilités d'harmonisation (PGI-79/CONF.604/COL.1). Paris, Unesco, 1979, p75.

Evans, Frank B. The Republic of Cyprus: Development of an archival and records management programme (FMR/PGI/81/166). Paris, Unesco, 1981, p64.

Rhoads, James B : l'applicabilité des principes directeurs de l'UNISIST et des normes internationales de l'ISO à l'administration des archives et à la gestion des documents : une étude du RAMP (PGI-82/WS/4). Paris, Unesco, 1982, p67.

Stark, Marie C. : Development of Records Management and Archives Services within United Nations Agencies (PGI-83/WS/26). Paris, Unesco, 1983. p 215.

Taylor, Hugh A. Les services d'archives et la notion d'utilisateur : une étude du RAMP (PGI-84/WS/5). p69.

Textes juridiques

- ✓ Loi n° 2000/10 du 19 décembre 2000 régissant les archives au Cameroun
- ✓ Loi n°2017-011 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques
- ✓ Décret n° 2018/355 du 12 juin 2018 fixant les règles communes applicables aux marchés des entreprises publiques ;
- ✓ Décret n° 2001/048 du 21 février 2001, portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence de Régulation des Marchés Publics/ARMP) ;
- ✓ Décret n° 2001/958/PM du 1er Novembre 2001 fixant les modalités d'application de la Loi n° 2000/10 du 19 décembre 2000 régissant les archives

- ✓ Décret n° 2012/076 du 08 mars 2012 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 2001/048 du 23 février portant création, organisation et fonctionnement de l'ARMP ;
- ✓ Décret n° 2012/075 du 08 mars 2012 portant organisation du Ministère des Marchés Publics ,
- ✓ Décret n° 2018/366 du 20 juin 2018 portant Code des Marchés Publics ;
- ✓ Décret n° 2020/251 du 05 mai 2020 portant réorganisation et fonctionnement du Port Autonome de Kribi ;
- ✓ Arrêté N°212/A/MINMAP du 28 septembre 2021 organisant le fonctionnement des Structures Internes de Gestion Administratives des Marchés Publics ;
- ✓ Résolution N°134/PAK/CA/2019 du 15 février 2019 adoptant le Régime Général Interne des Marchés du Port Autonome de Kribi
- ✓ Résolution N°134/PAK/CA/2019 du 15 février 2019 adoptant le Régime Général Interne des Marchés du Port Autonome de Kribi.

ANNEXES

REPUBLIQUE DU CAMEROUN



UNIVERSITE DE YAOUNDE II SOA

École Supérieure des Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication (ESSTIC)

DES ENJEUX DE LA GESTION DES DOCUMENTS DANS LA GOUVERNANCE
DES MARCHÉS DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU CAMEROUN: LE CAS
DU PORT AUTONOME DE KRIBI

QUESTIONNAIRE DE COLLECTE DES DONNEES

**QUESTIONNAIRE À L'ATTENTION DES PERSONNELS DE LA
DIVISION DES MARCHES ET DU CENTRE DE LA DOCUMENTATION
ET DES ARCHIVES (CDA) DU PAK**

IDENTIFICATION

Noms et Prénoms :

Contact :

Entreprise :

Structure :

Fonction :

Métier :

I - PRESENTATION DU CONTEXTE ET DES OBJECTIFS DE L'ETUDE

La présente étude en prenant le cas du Port Autonome de Kribi, a pour ambition d'apporter une contribution au questionnement suivant : la réglementation des marchés des entreprises publiques impose t'elle la tenue des archives des marchés selon les règles de l'art ? Quels sont les enjeux et les défis d'une gestion performante de la documentation des marchés pour les entreprises publiques ? Comment les techniques et les solutions proposées par l'Archivistique peuvent - elles contribuer à améliorer la gouvernance des marchés des entreprises publiques en général, et du PAK en particulier ?

L'objectif général de la présente étude est d'identifier et de mettre en exergue les techniques d'archivistiques mobilisables par les structures en charges de la gestion des documents des marchés du PAK pour améliorer la gouvernance des marchés.

Plus spécifiquement, l'étude vise à :

- Analyser le dispositif organisationnel d'archivage des documents des marchés existant au PAK ;
- Analyser la performance de la SIGAM dans le respect de la réglementation en ce qui concerne la gestion des documents des marchés ;
- Analyser le cadre technique de collaboration nécessaire entre le centre de la documentation et des archives et la SIGAM pour une meilleure gestion de la documentation des marchés ;
- Analyser l'apport d'un système d'archivage électronique et physique des documents dans la sécurisation des documents et des données générées par la gestion des marchés du PAK ;
- Comprendre comment la gouvernance des marchés de l'entreprise peut être améliorée à travers une bonne gestion des documents des marchés et de l'information y relatif, ainsi que des stratégies alternatives de mise en valeur et de consultation desdits documents.

Dans la continuité des procédures de conservation des archives déjà mises en œuvre par le PAK, nous nous attellerons à proposer des scénarii d'amélioration de la gestion des documents des marchés du PAK, au vu de la délicatesse et de la spécificité desdits documents pour l'entreprise et ses dirigeants.

Le questionnaire que nous vous adressons ci-après nous permettra de recueillir des informations, analyses et appréciations des acteurs directs chargés de l'archivage des documents en général et de la documentation générée par les Marchés du PAK en particulier.

Nous nous engageons à ce que toutes les informations recueillies dans cadre de la présente étude soient traitées **de manière strictement confidentielle**. Elles ne pourront être utilisées en dehors de ce cadre.

Pour toute information complémentaire ou pour toute difficulté rencontrée concernant le questionnaire, n'hésitez pas à nous contacter :

Mouafo Mopiyem Liliane Stéphanie	698384421
----------------------------------	-----------

Nous vous remercions par avance pour votre contribution.

II – EVALUATION DES MOYENS HUMAINS ET TECHNIQUES DE VOTRE STRUCTURE

	Nombre d'agents	Évaluation des capacités techniques
En 2022	Nombre d'agents permanents : Nombre d'agents temporaires : Nombre de cadres archivistes Autres agents (nombre) :	Surface des locaux du magasin d'archive (en m2) : Nombre de bureaux de travail : Nombre de véhicules de Fonction affectés aux responsables : Nombre de véhicules de service que les agents peuvent utiliser : Nombre d'ordinateurs : Nombre d'imprimantes : Nombre de logiciels disponibles : Nombre de téléphones fixes : Nombre de téléphone portables : Nombre de photocopieurs : Nombre de télécopieurs : Existence d'une bibliothèque : Existence d'une connexion Internet :

III – IDENTIFICATION DES PRINCIPALES DIFFICULTES DE VOTRE STRUCTURE

Principales difficultés de votre structure	Évaluez de 0 à 10 l'importance des difficultés de votre structure 0 = importance nulle 10 = forte importance	Suggestions d'amélioration
Le manque quantitatif de moyens humains		

Le manque de personnels Spécialisés en archivistique		
Le manque de moyens financiers de fonctionnement		
Le manque de moyens techniques (infrastructures et équipements)		
L'absence de directives claires de votre administration centrale		
Le manque de coordination avec les autres structure chargées des archives		
Le retard dans la mise à disposition des moyens par la Direction Générale		
Le manque d'informations des usagers concernant les actions menées par votre structure		
La faible association des services à la définition des politiques et stratégies		
La faible prise en compte des propositions de votre structure par le top management		
Autre (à spécifier)		
Autre (à spécifier)		
Autre (à spécifier)		

IV – PERSPECTIVES POUR LA MISE EN ŒUVRE DES COMPETENCES DES STRUCTURES EN MATIERE D'ARCHIVAGE ET DE GESTION DES DOCUMENTS

Avez-vous lu les textes juridiques, réglementaires et normatifs relatifs à la gestion des archives au Cameroun et au sein des entreprises publiques ? A défaut, en connaissez-vous les grandes lignes ?

.....
.....
.....

Comment pouvons-nous comprendre la mission d’archivage des documents des marchés dévolus au Département des Marchés du PAK par la réglementation et le cadre organique du PAK ? Que comprend cette mission ? Quelles actions implique-t-elle ?

.....
.....
.....
.....

Quelle méthode de travail employez-vous ?

.....
.....
.....

Votre Entreprise a-t-elle les moyens d’accompagner efficacement le CDA et la Division des Marchés dans la mise en œuvre de ses compétences ? Quelles sont les actions que votre entreprise devrait renforcer en faveur de l’amélioration des archives des marchés ? Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Selon vous, comment améliorer l’efficacité des structures en charge des Archives de l’entreprise en général et des Marchés en particulier ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Quels sont les points forts et les points faibles de l’exercice de la mission de gestion des documents des marchés à ce jour ? (mettez vos réponses le plus possible en perspective par rapport à la réglementation et aux exigences professionnelles de l’archivistique)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

L'entreprise a-t-elle déjà reçu des plaintes des structures (en interne) ou des parties prenantes (en externes, ARMP, MINMAP, Cours des Comptes...) relativement à la transmission des archives des marchés ? Quelles actions avez-vous entreprises ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Comment s'organise l'intervention de votre structure au niveau des services concernés par la gestion des documents des marchés ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Quels sont les points forts et les points faibles de la politique du PAK en matière d'appui de votre structure dans ses missions en lien avec l'archivage des documents ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

A titre personnel, êtes-vous prêt à être mis à disposition à titre permanent du CDA pour améliorer la gestion des archives des marchés ? (pour les personnels de la SIGAM uniquement)

.....
.....
.....

Existe-t-il un manuel de procédure de gestion des documents/archives ?

.....
.....
.....

Pensez vous que les procédures au sein du CDA seraient variables d'une structure du PAK à une autre ?

.....
.....

Pensez vous qu'il serait utile de mettre à la disposition de la SIGAM un manuel de procédure de gestion de la documentation des Marchés ?

.....
.....
.....

V- TYPOLOGIE DES DOCUMENTS D'ARCHIVE GENERES PAR LA PASSATION, L'EXECUTION ET LE CONTRÔLE DES MARCHES

Caractéristiques des documents (listes, catégorie...)	Valeur administrative	Structure de production	Modalités de conservation et de diffusion

NB : Merci de nous remettre une copie de chaque document.