



UNIVERSITÉ  
**LAV**AL

Bureau du secrétaire général  
Division de la gestion des documents administratifs  
et des archives

## **La GID à l'Université Laval : d'un projet d'archiviste à la mise en place d'une gouvernance institutionnelle de GID**

Cette présentation sur la mise en place d'un programme de GID, est basée sur le projet en cours à l'Université Laval. Nous allons vous y présenter l'historique du projet de notre Université, l'approche prise il y a trois ans, ses particularités. Nous allons aussi aborder quelques éléments que nous considérons cruciaux pour la réussite de notre projet, et possiblement pour celle de tous les projets concernant la GID, et, enfin, nous soulignerons des constats qui nous semblent souvent négligés, mais oh combien importants politiquement pour la réussite des projets. Nous espérons que cette présentation permettra à tous d'entamer ou de poursuivre leur réflexion.

Nous n'allons cependant pas aborder dans le détail notre structure de projet, le choix de nos pilotes, les ni les résultats préliminaires. Bien que cela puisse être intéressant, nous avons choisi d'axer notre présentation sur des éléments plus macro et donc plus facilement transposables dans votre réalité. La plupart des structures de projets sont assez similaires, bien que les approches peuvent être quelque peu différentes, en ce qui a trait aux logiciels utilisés. Nous n'aborderons donc pas cette partie structurelle des projets pour nous consacrer davantage sur la vision, les éléments, les facteurs de réussite et finalement les enjeux.

### **1. Historique du projet de GID de l'Université Laval**

Dès 1994, le comité des secrétaires généraux de la Crépuq demandait aux archivistes universitaires un état de situation sur les archives numériques. La recherche à cette époque concluait que les données numériques à valeur permanente devraient être « poussées » sur des microformes (COM) en caractères lisibles (OCR optical characters recognition) pour pouvoir être numérisées facilement, au besoin, dans les systèmes du futur. Cette position a créé un choc dans la communauté, mais l'histoire a prouvé que les réseaux n'étaient pas matures, que beaucoup de projets de numérisation de cette période ont été des échecs, empêchant même la récupération des images et qu'il est usuel maintenant, on le sait, de numériser des microfilms et de les rendre recherchables.

Dix ans plus tard, en 2004, le même comité des secrétaires généraux demandait de revoir notre position. La recherche concluait, cette fois, que les réseaux étaient matures et qu'il fallait que nous commencions à gérer véritablement les documents numériques. Le résultat s'est concrétisé dans un modèle, adopté par les universités, lors d'une réunion des secrétaires généraux à Rimouski.

A l'Université Laval, nous avons présenté plusieurs fois le modèle à différentes instances, pris ce que nous appelons notre « bâton de pèlerin » afin de sensibiliser la haute direction, qui a eu une bonne

ouverture ainsi que notre Direction des technologies de l'information (DTI), avec laquelle la collaboration a toujours été bonne. Nous avons pris également des mesures pour nous doter d'un poste de conseiller en système d'information (CSI) afin de commencer les analyses de besoins et l'analyse du marché des logiciels, et de contacter les différentes compagnies afin de bénéficier de démonstrations de leurs applications ou systèmes. Au bout de trois ans, nous nous sommes rendus compte que ce genre de spécialistes ne donnait vraisemblablement pas les résultats escomptés. Nous avons donc cherché à nouveau un spécialiste en archivistique et finalement, encore une fois dix ans plus tard, en 2014, le projet de la GID à l'Université Laval s'est concrétisé.

Le projet de l'Université n'est pas qu'un projet technologique ou d'implantation d'un plan de classification, il vise surtout à réduire les silos entre les équipes. C'est pourquoi notre projet vise à instaurer une **gouvernance de GID** à l'Université Laval.

Cette gouvernance de GID s'articule autour des trois axes de la gouvernance : gouvernance d'entreprise, gouvernance technologique (TI) et gouvernance des systèmes d'information (SI). Chacun des axes est complémentaire aux autres et forment ensemble une base solide assurant une saine gestion des documents de l'Université et la constitution et conservation de sa mémoire institutionnelle.

Cela signifie que de notre projet de GID prend en compte et s'appuie sur :

- des principes de gouvernance d'entreprise en définissant clairement les rôles et obligations des divers intervenants impliqués dans la GID, en visant le renforcement de la capacité de l'Université à répondre à ces obligations juridiques en terme de gestion documentaire tout en s'assurant que les principes de la GID sont adoptés par la Secrétaire générale et promus auprès des diverses instances universitaires
- des principes de gouvernance TI en envisageant globalement les ressources informatiques (infrastructures, logiciels, personnel en support) nécessaires à la GID de manière à en optimiser leur utilisation et leur rentabilité. La centralisation du stockage et de la gestion de la majorité des documents numériques des unités dans une voûte institutionnelle permettra, par exemple, de réduire le nombre de copies conservées d'un même document ainsi que des espaces de stockage nécessaires, tant par la DTI que par les unités. Ce qui entraînera des économies significatives en termes d'achat d'équipements, d'entretiens, etc.
- des principes de gouvernance SI en envisageant globalement les processus et les systèmes d'informations produisant, gérant ou conservant des documents comme des éléments du programme de GID institutionnel pouvant être bonifiés, simplifiés ou automatisés. Ceci afin de tirer profit des possibilités qu'offre la mise en place du logiciel de GID et de répondre rapidement aux besoins exprimés par les utilisateurs. Le tout dans une optique d'optimisation, d'innovation et de décentralisation de la gestion des documents, dans un environnement convivial permettant la création de valeurs ajoutées ou, pour le dire autrement, de faire plus et mieux avec moins.

Concrètement, la gouvernance de GID de l'Université repose donc :

- sur un corpus révisé de processus, de documents normatifs et de bonnes pratiques à portée institutionnelle,
- sur une offre de service bonifiée et un partenariat formel avec la DTI dans l'élaboration des projets RI

- sur l'implantation et l'utilisation, par l'ensemble des unités, d'un logiciel de GID convivial axé sur la satisfaction de leurs besoins.
- sur un travail d'équipe où tous sont conscients de leur rôle pour la réalisation de l'objectif commun et institutionnel

La gouvernance de GID, par la direction générale qu'elle insuffle, vise donc à permettre à l'Université de surmonter les défis de la gestion des documents numériques, à moderniser ses outils d'intervention et son offre de service en plus de réaliser des gains. Elle vise également, vous l'aurez compris, un changement institutionnel qui ne peut se réaliser que par la somme de changements individuels, chez les employés, et de groupes, dans leurs unités.

Nous allons revenir plus en détail sur certains de ces éléments, mais une chose est certaine, c'est que pour opérationnaliser la telle gouvernance, il faut une vision claire et des actions concrètes.

## **2. Vision**

- La GID à l'Université Laval c'est désormais l'affaire de tous, plus seulement de la Division de la gestion des documents administratifs et des archives (DGDA), notre Division, et des secrétaires. Toutes les unités doivent s'impliquer, tous les gestionnaires ont des responsabilités et tous les employés seront responsables de l'alimentation et de l'utilisation du logiciel de GID.

Cette vision entraîne une redéfinition des rôles et responsabilités des gens, mais surtout de la perception qu'ils ont d'eux-mêmes et de leur rôle, en commençant par le personnel des équipes de la DGDA et de la DTI.

Par exemple, pour la Division, cela se manifeste par une reconnaissance accrue de notre propre expertise et de la place que nous devons prendre sur le campus pour être vus et entendus. Ce n'est pas parce qu'on a longtemps été réactifs aux demandes qui nous étaient faites qu'on ne peut, désormais aller au-devant, tenter de s'imposer là où on devrait être, que ce soit dans la mise en application du calendrier de conservation ou activement au sein d'autres projets institutionnels.

C'est ainsi que nous avons réussi à faire accepter l'idée que les archivistes de la DGDA ont un rôle à jouer lors de l'analyse d'affaire et des choix de solutions (technologiques) dans tous les projets impliquant des documents au sens de la Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information (LCCJTI).

Les modalités de cette participation, et de son intégration officielle dans la méthodologie utilisée en réalisation des projets en ressources informationnelles (MRPRI), dont nous reparlerons plus tard, reste à finaliser, mais uniquement le fait que ceci ait été accepté et commence à être intégré par les équipes, est une belle victoire et, il ne faut pas se le cacher, un gros changement aussi pour la DTI.

- La GID à l'Université Laval vise la gestion de tous les documents dès leur création. Là, nous avons décelé un premier problème, car tous les documents, cela fait grande peur! Nous avons donc expliqué que par « gestion de tous les documents », nous entendions qu'il fallait s'assurer que tous les types de documents soient classables selon le plan de classification et qu'ils soient visés par une règle de conservation. Une gestion réalisée, pour les documents bureautiques du moins, à l'aide

d'un logiciel de GID qui facilite le lien entre le plan et le calendrier, la gestion des versions des documents, la gestion de la sécurité, etc.

L'objectif n'est pas de remplacer les systèmes de mission ou de gestion déjà en place. Il s'agit plutôt de s'assurer que ceux-ci, et les documents qu'ils produisent ou gèrent, sont pris en compte dans l'analyse documentaire globale de l'Université et, au besoin, qu'ils soient extraits ou copiés vers le logiciel de GID. Cependant, à terme, qui sait, peut-être que certains systèmes autonomes pourraient, lors de leur révision ou migration, être intégrés ou remplacés par les fonctionnalités offertes par le logiciel de GID.

- La GID à l'Université Laval vise à supporter les processus d'affaire générant ou utilisant des documents. C'est en ne dissociant plus explicitement la conservation des documents de leur processus de création/utilisation que nous estimons apporter une valeur ajoutée aux unités. C'est ainsi que, pour chaque unité implantée, nous souhaitons supporter ou réviser un de leurs processus à l'aide du logiciel de GID et de son module de workflow / tâches.

Cela peut sembler ambitieux, et ce l'est peut-être un peu, mais l'idée est pourtant simple : Comment réduire les dépendances à des systèmes externes, pour des actions de validation, d'évaluation ou d'approbation sur des documents déjà enregistrés dans le logiciel de GID ? Comment offrir avec notre logiciel de GID, plus qu'une simple voûte, qu'une simple boîte de dépôt de documents pour aller vers un réel outil de support aux activités.

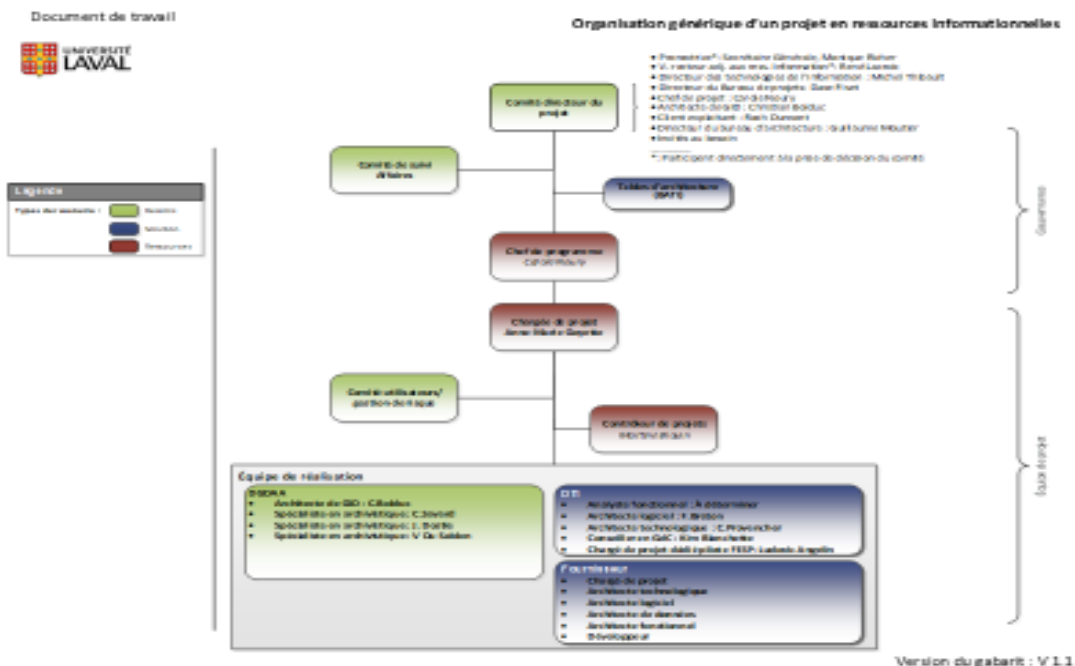
En voici une illustration issue d'un de nos pilotes. La question à la base visait à savoir comment échanger de manière sécuritaire des documents avec des gens de l'externe et comment transposer en numérique le processus d'évaluation des mémoires et thèses qui est encore massivement papier, même si le courriel est quand même omniprésent. Notre objectif de départ était d'offrir plus qu'une simple boîte aux lettres mais plutôt des saisies directement en mode web, dans notre logiciel de GID, à l'aide des formulaires d'évaluation.

Finalement, la proposition faite à l'unité a été la suivante : Premièrement, utiliser le module de Workflow du logiciel de GID pour modéliser et suivre le processus d'évaluation. Deuxièmement, utiliser les possibilités du logiciel de GID pour créer des formulaires en ligne à même ce logiciel, permettant aux examinateurs et au personnel de l'Université de saisir directement les évaluations et les fiches de validation et ainsi éliminer l'utilisation de formulaire Word à transmettre et à enregistrer dans le logiciel. Cette approche, qui se voulait aussi une vitrine des possibilités du logiciel, fait des petits alors que d'autres facultés réfléchissent à l'utiliser pour la gestion des dossiers de leurs étudiants.

- La mise en place de cette vision a mené à des changements importants dans la réalisation de nos opérations qui nous permettent de dire que la DGDA n'est plus toute seule ! Nous le disons un peu à la blague, car nous avons toujours eu un bon support de la part de l'informatique, mais l'enjeu a quelque peu changé : la GID est devenue un projet institutionnel et nous sommes entrés dans une dynamique de projet en ressources informationnelles (RI), avec une chargée de programme, des analystes, des architectes, des « scrums », etc. Bref avec tout ce que l'on apprend dans les cours sur la gestion de projets, mais qui, habituellement, concerne les autres et non les archivistes.

Voilà donc la structure de notre organisation de projet.

# Organisation projet



Il y a d'abord la personne la plus importante, la chef de programme.

Cette personne est le point de contact entre tous les membres du projet ainsi que le potentiel lien de notre projet avec les autres projets RI en cours, et non seulement ceux qu'elle chapeaute. En effet, il y a bien d'autres projets qui touchent les documents, entre autres sur l'admission, sur le dossier RH, etc., et c'est elle qui facilite notre implication directement ou indirectement dans ces derniers et qui est souvent la mieux placée pour voir les opportunités.

La chef de programme est responsable de la livraison du projet dans les délais et les budgets prévus. Dans les faits, elle participe au maintien de la vision et nous aide à surmonter de nombreux problèmes. Elle est aussi une interlocutrice qui peut apparaître neutre, ce qui est souvent utile pour rallier les divers intervenants, tout comme pour proposer des nouvelles manières de voir ou de faire les choses. Une chef de programme c'est aussi une alliée de choix pour ce qui est du positionnement du projet mais aussi des membres du projet par rapport aux autres membres, aux autres projets; dans notre cas, elle est responsable d'un repositionnement stratégique des archivistes. Ce poste est réellement stratégique car bien que nous pouvons et devons développer nos compétences, on ne peut exceller dans tout, donc il faut faire appel aux spécialistes.

Comité directeur de projet.

Ce comité directeur a pour mandat d'approuver le plan de projet et de confirmer l'envergure, l'échéancier, le plan d'assurance qualité et le budget (EEQB) ainsi que la référence de base (baseline) du projet. Il doit aussi s'assurer que les ressources humaines, financières, matérielles et techniques

nécessaires à la réalisation du projet sont suffisantes, disponibles à temps et conformes aux besoins. Enfin il assure le suivi de la gestion des risques du projet et la mise en œuvre du plan d'atténuation de ces risques au niveau opérationnel.

Comité de suivi affaires.

Ce comité constitué de cadres a pour mandat de discuter et de formuler des recommandations à l'intention du comité directeur sur les cibles, les priorités et les enjeux et les orientations d'affaires. Il doit de plus identifier les processus d'affaires à réviser et les autres moyens à mettre en place dans les directions, facultés et unités représentées, qui permettront de favoriser l'atteinte des cibles.

Comité des utilisateurs.

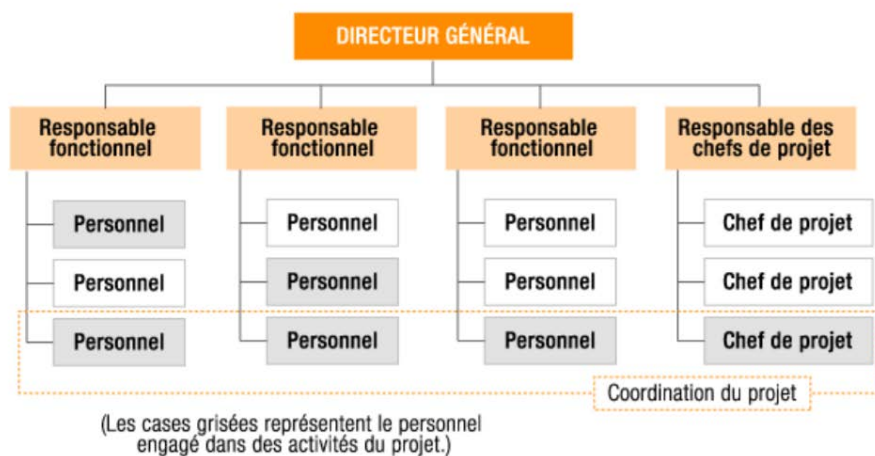
Ce comité a pour mandat de soulever tout problème et tout point à régler susceptibles d'affecter le déroulement du projet. Il doit de plus établir des plans d'actions visant à trouver des solutions aux problèmes ou aux points à régler en collaboration avec l'unité cliente qu'il représente et les faire approuver par le comité directeur lorsque requis.

Nous pourrions élaborer davantage sur les composantes des projets RI mais signalons que l'Université Laval possède une méthodologie en réalisation de projets en ressources informationnelles (MRPRI) qui détaille toutes les étapes, tous les livrables à produire et qui définit les rôles des divers intervenants et comités. Cette méthodologie a remporté le Prix d'excellence 2016 – catégorie Éducation – de l'Institut d'administration publique de Québec. Si vous désirez en savoir plus à ce propos, n'hésitez pas à communiquer avec nous.

Comme entendu, passer d'une gestion documentaire traditionnelle papier entre archivistes à cette structure et méthodologie est tout un changement. Mais se sentir appuyé par d'autres spécialistes, de travailler en mode projet est par ailleurs très stimulant. Voici, un peu plus en détail, l'expérience vécue par notre équipe intégrée, depuis un an, à l'équipe projet.

### **Petit retour d'expérience**

Le travail en mode projet dans une équipe matricielle permet de nouveaux modes de collaboration avec, entre autres, les équipes informatiques, celles de gestion du changement et celle des communications.



Source PMBOK® 2004

Cette chance de le vivre de l'intérieur nous a aussi permis d'entreprendre ce dont nous avons parlé plus tôt, soit l'intégration de la GID dans la MRPRI, ce qui nous amène à un nouveau rôle pour des archivistes : celui d'architecte de GID.

### Architecte de GID

Avant d'intégrer un mode projet supporté par la DTI, la DGDA a tenté de s'organiser seule, en engageant un conseiller en système d'information (CSI). Malheureusement, ce poste attirait des gens évidemment technologiques mais sans réelle compréhension de la vision archivistique et leur intégration dans l'équipe d'archivistes et l'assimilation des concepts de GID n'étaient pas acquises. Comme mentionné plus tôt, après quelques tentatives la DGDA a choisi de reconvertir ce poste en un poste d'archiviste, mais avec un fort penchant informatique. Ce qui a mené, une fois en mode projet, à la création d'une nouvelle fonction : celle d'architecte de GID. C'est de ce repositionnement des archivistes, mentionné plus tôt en lien avec notre chef de programme.

#### a) Rôle de l'architecte de GID

L'architecte en GID apporte au programme **son expertise** dans le domaine d'affaires de la gestion intégrée des documents. Ainsi, il est **responsable des différentes activités d'affaires** et **collabore** sur certaines activités TI détaillées dans la structure de découpage du programme.

Plus spécifiquement il :

- Est le porteur de la vision de la solution d'affaires définie par le promoteur et le comité de suivi affaires;
- Accompagne les unités dans le processus d'implantation et de gestion du changement;
- Exerce un leadership d'expertise dans le domaine de GID;
- Participe activement à la réalisation des livrables du projet
- Participe à la liaison entre les affaires, les technologies de l'information et les prestataires de services;
- Rédige et présente les versions exécutives des livrables sous sa responsabilité au bénéfice de la direction de l'institution en collaboration avec la chef de programme;
- Guide la réflexion, facilite la compréhension des parties prenantes en fonction des enjeux stratégiques identifiés;
- Pour le volet affaires, il :
  - Supporte les processus d'appel d'offres pour l'acquisition d'actifs à portée de GID;
  - Supporte l'équipe de développement dans le domaine de la GID;
  - Participe à la définition des éléments inclus et exclus dans la portée des projets de GID;
  - Participe à l'élaboration des stratégies de communication et de gestion du changement avec les personnes qui en sont responsables;
  - Supervise l'avancement du travail des ressources DGDA sous sa responsabilité.

#### b) Différence et avantages

Qui y a-t-il de nouveau ou pourquoi ce changement? Parce qu'il est important de se positionner dans un projet, de faire reconnaître notre expertise par les autres participants du projet.

Cela permet de clarifier le rôle de l'archiviste par rapport à celui d'analyste d'affaires (générique) et d'assurer la prise en compte de l'avis de l'archiviste dans la conception des éléments structurants du projet par les architectes logiciels et d'architecture, etc.

Sans vouloir entrer dans une logique de hiérarchie, positionner un archiviste comme un architecte, c'est d'emblée reconnaître l'importance de son expertise dans les domaines de la conception et de la planification et non seulement comme un exécutant des décisions prises par les « spécialistes de gestion de projets ». Si on tentait un parallèle avec le monde de la construction, on pourrait dire qu'il y a ceux qui tiennent le marteau (ouvriers) et ceux qui font les plans et qui s'assurent qu'ils sont suivis (architectes). L'idée est de se faire reconnaître comme des gens aptes à plus que simplement réaliser.

C'est ainsi que par exemple l'architecte de GID est le seul membre de l'équipe projet à être membre du comité directeur, ce qui lui permet de mieux supporter la promotrice du projet. Bref, il devient sur le même pied que les TI. Cela permet également un découpage cohérent des tâches des divers archivistes liés au projet afin de limiter les doublons et maximiser l'implication de tous et chacun.

Être reconnu comme un architecte facilite également les relations avec les chargés de projets et les autres membres des équipes projets qui sont habitués d'interagir avec d'autres architectes. Vous aurez compris qu'en fin du compte, cela aide **aussi à favoriser l'intégration de la GID dans la réalisation des autres projets en RI.**



### 3. Les facteurs de réussite du projet de GID de l'Université Laval

Il nous semble important maintenant d'insister sur certains autres éléments clé de succès de notre projet

1<sup>er</sup> facteur : L'appui de la haute direction

Personne ne sera surpris si nous réitérons que l'appui de la direction est essentiel à la réussite d'un projet institutionnel qui touche potentiellement tous les employés, comme un projet de GID. Le fait d'être en mode projet, avec un comité directeur regroupant la promotrice, la secrétaire générale, le DPI et les directeurs de la DTI confirme l'appui que l'Université accorde à ce projet.

De plus, notre comité de suivi affaires, qui valide nos grandes orientations, regroupe plus d'une vingtaine de cadres de l'organisation. Ceci vient aussi nous donner une base d'appui forte au sein des unités et des leaders d'influence répartis partout dans les autres comités, équipes, etc. Ce qui nous donne donc un appui significatif à plusieurs niveaux ce qui, nous l'espérons, nous aidera à éviter certains pièges et à briser une certaine résistance.

L'appui de la direction n'est donc pas un appui purement théorique, sur papier par une résolution, ou de seulement une ou deux personnes mais bien d'un ensemble de personnes clés qui pourront promouvoir notre projet, notre vision chacun à leur niveau, à leur manière. Les effets des changements de personnels fréquents durant la durée d'un projet comme un projet de GID devraient donc sensiblement être réduits.

2<sup>e</sup> facteurs : La révision en profondeur des outils de GID traditionnels

A) 1<sup>er</sup> outil : la politique de gestion documentaire déjà en place a été revue pour en faire une réelle politique de GID qui :

- redéfinit les rôles et obligations des intervenants (notez que je parle d'obligations et non simplement de responsabilités comme on entend parfois), depuis le CA qui approuve la Politique jusqu'aux unités à implanter, mais également de la DTI et du BSI,
- positionne la DGDA comme interlocutrice incontournable et
- fait la promotion de l'utilisation des outils de GID pour la réalisation des missions et mandats des unités.

B) 2<sup>e</sup> outil : le plan de classification et le calendrier de conservation.

Au début de nos réflexions pour l'implantation du programme de GID, nous pensions n'apporter que des révisions et ajustements mineurs à notre plan de classification et notre calendrier de conservation. Par contre, en essayant de lier chacune des rubriques du plan de classification à une ou des règles de conservation, il est devenu rapidement évident qu'il serait difficile d'y arriver sans toucher à ces outils. Effectivement, le niveau de détail des règles de conservation, qui portent sur des séries documentaires très spécifiques, s'appliquait difficilement aux rubriques plus génériques du plan de classification.

Nous avons alors procédé à une refonte complète de ces outils de gestion documentaire. Notre objectif premier étant, obtenir, pour chaque rubrique du plan, une seule règle de conservation. Le plan alors utilisé en était un par sujet. En conservant cette logique, il était impossible d'y associer une seule règle de conservation puisque des dossiers de natures très variés, avec des périodes de conservation totalement différentes, pouvaient y être classés et ceci, à plusieurs endroits.

Nous avons donc opté pour un plan de classification par activité, donc de « remonter » à un niveau supérieur la classification des dossiers sans tenir compte des éléments trop spécifiques de chacune des unités administratives. Ceci nous a permis de rationaliser le nombre de rubriques, d'éviter les redondances et de favoriser le classement d'un dossier dans une seule rubrique possible.

Le nouveau calendrier de conservation propose, à quelques exceptions près, une règle de conservation spécifique à chacune des rubriques du plan de classification. Ce qui permet d'automatiser le cycle de vie des dossiers.

Cette révision majeure a nécessité beaucoup de ressources de la Division. Nous n'avons pas pu, ni voulu, nous fier à notre connaissance acquise au fil du temps, car elle était dans le papier. L'équipe a ainsi rencontré des gens dans toutes les directions, dans la majorité des équipes, les intervenants réels, les personnes qui font, créent et gèrent les documents, ceux avec des mandats spécifiques, etc. Cette opération de plusieurs mois nous a par contre donné la connaissance nécessaire de notre organisation pour pousser là où on le voulait notre projet de GID.

La cinquantaine de rencontres effectuées pour le plan de classification nous a permis de faire une sorte de cartographie de la circulation de l'information et de voir les documents bien sûr, mais aussi les doublons, les tâches redondantes ou sans valeur ajoutée produites dans les unités. Cela nous a également servi à identifier certains processus centraux à réviser et à supporter par la GID.

Voici un exemple des résultats de cette analyse de la production documentaire. Une unité avait développé un module d'évaluation en ligne de ses stages mais sans informatiser la gestion de ses dossiers étudiants. Les résultats, en fin de course, faisaient en sorte qu'elle imprimait ses évaluations numériques et les classait dans des dossiers papier. Cela représentait environ 10 000 fiches numériques de stages qui étaient imprimées et classées annuellement. Imaginons la perte

de temps et de productivité, surtout qu'en plus, ils devaient parfois numériser des dossiers pour les envoyer à des partenaires externes !

Maintenant, le logiciel de GID est «branché» avec leur système d'évaluation en ligne et une fois une évaluation validée par l'unité, d'un seul clic, celle-ci est transformée en un document PDF et, accompagnée de plusieurs métadonnées, est enregistrée automatiquement dans le bon sous-dossier du dossier de l'étudiant concerné. Voilà comment, selon nous, un projet de GID, basé sur le support et la révision des processus visant des documents, peut vraiment avoir une portée et des retombées institutionnelles.

Cet exemple permet aussi d'illustrer un autre facteur de réussite :

3<sup>e</sup> facteur : L'interopérabilité et l'automatisation des traitements entre les systèmes institutionnels en place et le logiciel de GID.

Enregistrer les documents dans un logiciel n'est pas suffisant pour réellement créer de la valeur et justifier tous les investissements encourus pour un projet de GID (révision des outils, formation du personnel, perte de productivité causé par le changement, etc.). Il faut que le logiciel de GID puisse interagir avec les systèmes institutionnels ou des unités pour permettre des automatisations de tâches, des transferts, la création de dossiers, etc. Au minimum, il doit pouvoir intégrer et interpréter des données en lot, à partir d'une extraction Excel. Dans notre cas par exemple, à partir d'une extraction de données du système de gestion des études, il nous a été possible de créer automatiquement les nouveaux dossiers d'étudiants en médecine dans le logiciel de GID. Ces dossiers comprennent chacun quatorze sous-dossiers et une sécurité est appliquée automatiquement à certains de ceux-ci. Manuellement, cela prenait près de trente (30) minutes par dossier, alors qu'avec l'automatisation, nous en sommes à moins de trente (30) secondes par dossier.
























Voilà ce que nous entendons par apporter une valeur ajoutée!























4<sup>e</sup>. facteur : La capacité de revenir sur nos idées, nos choix de départ en cours de route

a) Révision du plan et de son mode de présentation, dans le logiciel de GID

Nous l'avons dit la révision du plan et du calendrier a été très importante mais lors de cette révision, nous ne nous étions pas vraiment questionné sur la structure à trois ou quatre niveaux du plan. C'est de même que sont fait la plupart des plans... nous n'avons pas cherché plus loin.

Cependant, après notre premier pilote, il a été aisé de constater que la consultation des dossiers par le plan de classification demandait beaucoup de « clic », que cette méthode était trop longue et peu conviviale. Nous avons donc réduit le nombre de niveaux et facilité l'accès aux dossiers et à la navigation dans le logiciel de GID. Nous avons enlevé les grandes série 1000, 2000 etc., pour aller plus directement aux activités. Il y a maintenant plus de séries visibles, mais l'utilisateur n'est jamais à plus de deux niveaux, deux clics, de ses dossiers. En voici une illustration, d'abord de la structure à 4 niveaux, suivi de celle à 2 niveaux :

- ▼  1000 - Administration
  -  1100 - Constitution et historique
  -  1200 - Planification administrative
  - ▼  1300 - Organisation administrative
    -  1301 - Structures administratives et organigrammes
    -  1302 - Organisation du travail
    - ▼  1303 - Normalisation administrative
      -  1303-01 - Politiques, directives et règlements
      -  1303-02 - Procédures, processus et manuels de gestion
      -  1303-03 - Formulaires et documents types
    -  1304 - Programmes administratifs
    -  1305 - Ententes administratives
  - ▼  1400 - Direction administrative
    - ▼  1401 - Nomination et départ des membres d'une instance
      -  1401-01 - Cahier des nominations
      -  1401-02 - Élection du recteur
      -  1401-03 - Nomination d'un doyen de faculté
      -  1401-04 - Nomination d'un directeur de département ou d'école
      -  1401-05 - Nomination des membres d'un conseil, d'une commission, d'un comité ou d'un collège électoral
      -  1401-06 - Nomination de représentants de l'Université
    - ▼  1402 - Réunions
      -  1402-01 - Réunions de la direction de l'Université
      -  1402-02 - Réunions de comités, de conseils, de commissions, d'assemblées ou de groupes de travail

- ▼  1100 - Gestion administrative
  -  1101 - Constitution et historique
  -  1102 - Planification administrative
  -  1103 - Structures administratives et organigrammes
  -  1104 - Organisation du travail
  -  1105 - Politiques, directives et règlements
  -  1106 - Procédures, processus et manuels de gestion
  -  1107 - Éthique professionnelle
  -  1108 - Formulaires et documents types
  -  1109 - Programmes administratifs
  -  1110 - Ententes administratives
  -  1111 - Délégation de pouvoirs ou de signature
  - ▼  1200 - Nomination et départ des membres
    -  1201 - Cahier des nominations
    -  1202 - Élection du recteur
    -  1203 - Nomination d'un doyen de faculté
    -  1204 - Nomination d'un directeur de département ou d'école
    -  1205 - Nomination des membres d'un conseil, d'une commission, d'un comité ou d'un collège électoral
    -  1206 - Nomination de représentants de l'Université
  - ▼  1300 - Comités et réunions
    -  1301 - Réunions de l'Assemblée annuelle des membres
    -  1302 - Réunions de la direction de l'Université

## b) Catégorisation des documents

La possibilité de catégoriser tous les documents, dans un objectif de faciliter la recherche et d'appliquer automatiquement les critères de tri a été mise de l'avant dès le début du projet.

Cependant, après les premiers tests, l'analyse du nouveau calendrier et des échanges avec de futurs utilisateurs, il fut clair que cela n'était pas applicable et que les inconvénients au quotidien pour les utilisateurs, dont une surcharge de travail, étaient plus grands que les avantages résiduels, pour l'équipe de la Division et les potentiels chercheurs. L'idée était séduisante, mais non rentable à ce moment.

c) Annulation de certaines autorisations.

Afin de réduire certaines des étapes et la charge de travail dans les unités, l'autorisation du gestionnaire, pour le passage de l'actif au semi-actif, a été annulée en ce qui concerne les dossiers numériques. Ce gain a été rendu possible grâce aux options du logiciel de GID, mais surtout dû à la réalité numérique des documents

Bref, se donner le temps, et les moyens, de revenir sur des décisions, même si cela implique un retour en formation de quelques usagers, peut faire, comme cela semble être le cas pour nous, toute la différence entre un projet correct et un vrai succès!

5<sup>e</sup> facteur : Une gestion du passif documentaire réaliste et pragmatique

Afin de réduire le temps nécessaire à l'implantation d'une unité, dont celui passé à gérer les documents présents sur les partages réseaux, une stratégie en deux étapes a été adoptée et supportée par un moteur de recherche d'entreprise, présent dans notre logiciel de GID.

Ainsi, dans un premier temps, il s'agit d'extraire, avec le personnel de l'unité, les dossiers visés par une conservation et intrinsèquement liés aux trois ou quatre principales activités de l'unité. Pour ce faire, les constats de notre cueillette d'information, lors de la révision du plan, ont été essentiels.

Il s'agit, ensuite, d'indexer le reste du partage réseau qui devient recherchable dans le logiciel de GID, sans que les documents y soient classés, organisés ni enregistrés. Ainsi, quand une personne cherche un document, elle obtient toujours deux catégories de documents : ceux dans le logiciel de GID et ceux demeurés dans le partage réseau, qui est alors en lecture seule. Quand un document est jugé pertinent, la personne peut alors le déplacer du partage réseau vers le logiciel de GID.

Cette stratégie repose sur le « lâcher prise » : tout n'a pas à être parfait, il est préférable de faire du volume et de viser l'avenir, plus que le passé. Il se peut que certains dossiers aient été oubliés, mais nous nous donnons les moyens de les reprendre tout en se concentrant, à court terme, sur les dossiers importants de l'unité suivante.

6<sup>e</sup> facteur : L'archiviste « maître tailleur » ou la création de « sur mesure »

Afin de faciliter l'implantation avec succès de la GID, nous avons choisi d'offrir aux unités, lorsque cela est pertinent, des fiches (schémas de métadonnées) de dossiers personnalisés – donc n'affichant que les métadonnées nécessaires à leurs activités – ainsi que des taxonomies personnalisées complémentaires au plan de classification institutionnel. Des exemples seraient les informations concernant un dossier d'employé ou encore une manière spécifique de présenter les dossiers juridiques des avocats.

Nous avons créé ainsi une fiche de dossiers particulière pour les demandes d'accès où il est possible d'inclure des métadonnées spécifiques invisibles à toute personne qui n'a pas à créer des dossiers liés aux demandes d'accès. Même chose pour les dossiers juridiques, une taxonomie basée sur leurs besoins, à savoir classée par mandataire, par types de recours, etc., a été proposée aux avocats, avec succès. Ceux-ci classeront, selon la bonne rubrique du plan de classification institutionnel, ainsi que selon leur schéma spécifique. En deux/trois clics de plus seulement, ils verront leurs dossiers comme ils aimaient les organiser sur leur partage réseau, mais avec un gain à deux niveaux. En effet, le fait que les dossiers soient classés selon les bonnes rubriques du plan produit un gain pour la DGDA et pour l'Université car on y applique d'office les bons délais de conservation. Un autre gain, pour les utilisateurs, est de leur permettre de retrouver leurs dossiers selon un classement qui leur convient, qui leur est « naturel ».

Nous sommes donc à l'Université Laval en présence d'un outil convivial, au sens de Ivan Illich<sup>1</sup>, c'est-à-dire non seulement facile d'utilisation, comme on pourrait le dire du positionnement d'un bouton, mais qui ne réduit pas l'autonomie personnelle mais en élargit plutôt son rayon d'action. C'est la différence entre un outil, dont l'utilisation peut être multiple, et une machine, qui a un usage généralement plus spécifique, plus réduit et dont l'utilisation est contraignante.

7<sup>e</sup> facteur : Une gestion proactive du changement et du risque

Enfin, dernier élément nécessaire, une gestion proactive du changement et du risque, basée sur des analyses. Elle nous évite de très mauvaises surprises au moment de l'implantation et des formations du personnel. Cela peut aussi être aidant pour déterminer, et valider, si nos approches et propositions sont réalistes et ainsi les faire accepter et intégrer par le personnel visé.

#### **4. Les enjeux de la réussite**

Nous venons de présenter quelques facteurs qui sont, à notre avis, intimement liés au succès d'un projet de GID. Par contre, il y a également des enjeux qui, s'ils ne sont pas adressés correctement, et au bon moment, pourraient mettre en péril le projet, peu importants les résultats ou l'adhésion des individus. Vous vous en doutez sûrement, nous parlons ici d'argent et de « retour sur investissement (ROI) ». Retour réel ou impression de retour sur investissement, car comme dans toute opération qui met en cause des humains et de l'argent, les perceptions sont aussi importantes que les faits.

Nous abordons donc les enjeux du retour sur investissement – sur quoi et pour qui? – de la personnalisation du logiciel en réponse aux besoins des unités, du maintien de celle-ci à long terme en terme de coûts et de personnel et de l'impact du programme de GID comme moteur de révision des processus d'affaires.

1) Comment faire ressortir au niveau institutionnel, et pour la DGDA, les gains et optimisations générés dans les unités et comment capitaliser sur ceux-ci? Ou comment vendre son projet avec nos atouts!

Comme premier enjeu, vous le savez tous, faire un projet de GID coûte cher et il faut justifier l'investissement et démontrer le retour sur investissement. Et cette démonstration doit être faite

---

<sup>1</sup> Illich, Ivan, La convivialité, Paris, Seuil, 1973. 162 p.

dès les pilotes, alors que beaucoup de gains envisagés ne pourront se matérialiser qu'une fois une grande partie des usagers implantés, donc bien après la fin des projets-pilotes. Et c'est là que, souvent, que le bât blesse... Pour vendre un tel projet, il faut pouvoir calculer le fameux ROI. Il faut donc des indicateurs mais ceux-ci ne sont généralement pas monétaires, ni directement visibles et tangibles pour la DGDA et pour la DTI comme ils se trouvent dans les unités.

En conséquence, il est rare que celui qui ou ceux qui paient, bénéficient directement des retombées et que les gains sont en productivité et en efficacité bien plus qu'en réduction des dépenses, donc en économie. Bien entendu, la réduction du stockage et des copies de documents n'est pas toujours si significative par rapport aux coûts d'un projet de GID. Dans les faits, au départ, il y a une hausse des dépenses, il faut en être conscient, être clair, le dire et le vendre positivement!

Dans le cas de l'optimisation des évaluations de stage en médecine, le gain est sans contredit en médecine et il se voit dans les tâches de la personne qui imprimait et reclassait les évaluations et qui maintenant peut faire d'autres choses à valeur ajoutée. Cela ne se traduit pas par une coupure de poste, par une réduction des coûts. Il faut donc arriver à démontrer les gains autrement en insistant sur les gains invisibles. Car prétendre que notre organisation en tire des gains, alors que les gestionnaires, qui généralement siègent sur les comités directeurs, visent plutôt une réduction globale de leurs dépenses, est tout un défi !

Comment réellement quantifier les gains institutionnels, comment montrer que les milliers ou millions de dollars que peut nécessiter un projet de GID sont rentables globalement, même si, dans les portefeuilles RI, cela semble plutôt une nouvelle dépense. Le retour sur investissement est le, sinon un des principaux critères pour l'évaluation des projets et pour un « go institutionnel »! Une incapacité à faire ressortir positivement le ROI peut faire arrêter un projet.

Des pistes?

Identifier dès le début du projet les bénéfices d'affaires attendus et les méthodes de calcul (indicateurs) et les faire approuver par le comité directeur.

Insister sur le fait que les gains ne seront pas nécessairement monétaires et ne seront pas calculés en terme d'équipements ou de coûts d'exploitation directe (contrat de maintenance, consommation électrique) ou indirecte (mise à jour, relève, etc.).

Il faut donc préciser clairement la nature des gains envisagés. Par exemple, que ceux-ci seront opérationnels, dans les unités, des gains de processus, des réductions de tâches en double, des augmentations de tâches à valeur ajoutée, etc.

Qu'ils seront de nature opérationnelle, de performance, au niveau du repérage, de la gestion des doublons, une information de qualité et mieux accessible. Bref, archivistiques!

Et bien sûr que ceux-ci pourront déboucher sur de nouvelles opportunités et donc de nouvelles dépenses!

Pour ce faire, il est utile de se faire aider par des spécialistes qui pourront aider à éviter certains pièges, comme de créer des indicateurs de ROI qui se calculent sur un déploiement total alors que la prise de décision se fera sur un, deux ou trois pilotes et une extrapolation.

À l'Université Laval, nous avons finalement regroupés en quatre types de bénéficiaires d'affaires attendus, pour le projet de GID, et chacun se divise et se précise en fonction des pilotes, des unités qui seront implantées :

- Efficience des processus,
- Qualité des services (DGDA vers unités) et unités entre elles ou vers les étudiants,
- Sécurité et continuité des affaires
- Conformité légale ou administrative

Nous abordons ces thèmes au niveau macro, pour le programme de GID, et micro pour chacune des implantations des unités. C'est sur les gains micros que des objectifs et des métriques sont fixés, venant alimenter ainsi le niveau macro.

## 2) La personnalisation et son maintien à long terme

Comme présenté plus tôt, nous avons choisi, depuis plusieurs années, à l'Université Laval, d'accompagner les unités avec une gestion de leurs dossiers adaptée « sur mesure ». Cette culture s'est reflétée, entre autres, à travers la gestion des documents administratifs papiers, à l'aide d'un logiciel fait maison nommé ARDIbase. Plusieurs personnalisations ont été faites pour accompagner les souhaits ou obligations des unités, que ce soit au plan de l'incrémentation d'un numéro unique ou encore d'une description des mandataires, etc.

Lorsque nous mentionnons que, dans le futur, nous pourrions avoir en suivis plus de cent schémas de métadonnées et une trentaine de taxonomies différentes, la DTI réagit on ne peut plus fortement ! Effectivement ils pensent alors aux efforts récurrents pour la DGDA du maintien à long terme, et ils le pensent en terme de gros systèmes complexes à paramétrer.

Ils n'ont pas nécessairement tort mais ils ne regardent que ce volet. Ils oublient les gains que cette personnalisation peut avoir sur l'adhésion des utilisateurs, sur la gestion du changement mais aussi et surtout, sur l'utilisation du système au quotidien par tout le personnel. Donc, en définitive, sur la matérialisation réelle des gains escomptés.

Il s'agit bien évidemment d'une surcharge pour l'équipe mais cette façon d'interagir avec les unités dans la modification de leurs processus, des schémas, du plan et du calendrier tranche clairement avec la manière traditionnelle de concevoir la mise en place et l'utilisation des logiciels. Nous sommes convaincus que cette façon de faire sera un gage de succès, possiblement lourd, certes, mais réalisable et rentable.

## 3) Les coûts pour la DGDA

Pour ne pas nous perdre dans un cercle vicieux, qui nous ferait simplement mettre à jour ou suivre les mêmes unités implantées, il nous faut un ajout important de ressources humaines. Le « GO » institutionnel est important, mais il doit être accompagné d'un support de qualité. Si nous ne pouvons obtenir assez de ressources pour planter rapidement une masse critique



d'unités, nous nous retrouverons à faire des suivis et des mises à jour d'un même cercle d'unités, ce qui mettrait en péril la GID institutionnelle.

Les valeurs ajoutées dans les unités vont fort probablement leur apporter des économies non pas en ressources humaines mais en efficience de leur personnel ou de leur processus. Il n'en est pas ainsi pour la DGDA qui hérite de nouvelles tâches, d'un rôle accru, de nouvelles responsabilités et d'un passif à maintenir. Mais concrètement ce défi nous le recherchons depuis longtemps, et se munir de deux postes de plus pour rendre 3000 utilisateurs plus efficaces, est somme toute quelque chose de possible et d'intéressant.

### 3) Le programme et le logiciel de GID comme moteur d'actualisation des processus.

Enfin, dernier enjeu, l'impact du programme de GID comme moteur de révision des processus d'affaires. Il est important, afin de faciliter l'adhésion et l'utilisation à long terme de la GID dans une unité, de revoir et supporter au moins un processus d'affaires lors de l'implantation. Il faut tirer profit des workflows intégrés au logiciel et donner ainsi à l'unité plus qu'un simple remplaçant à leur partage réseau.

En conclusion, nous vous avons présenté quelques éléments que nous considérons cruciaux pour la réussite des projets concernant la GID, et souligné des constats importants pour la réussite des projets. Nous espérons que cette présentation permettra à tous d'entamer ou de poursuivre leur réflexion sur ces projets majeurs et de les concrétiser dans leur milieu.

Carole Saulnier, Adjointe à la secrétaire générale  
Christian Bolduc, spécialiste en archivistique, Architecte de GID

Division de la gestion des documents administratifs et des archives  
Université Laval