

# **Module 7B - section 8 : La mise en oeuvre de la gestion des documents numériques au stade courant**

Natasha Zwarich PIAF © AIAF

v1 25/07/2024



# Table des matières

<b>Objectifs</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>1. Méthodologie et planification</b>	<b>6</b>
1.1. La norme ISO15489 – Information et documentation – Gestion des documents d’activité .....	6
1.2. Du côté de la gestion de projet .....	7
1.3. Méthodologie agile .....	8
<b>2. Les acteurs et le changement dans les pratiques</b>	<b>9</b>
2.1. Les parties prenantes .....	9
2.1.1. Le processus d'analyse des parties prenantes .....	9
2.1.2. Qui sont les parties prenantes ? .....	9
2.1.3. Le rôle de l’archiviste vis-à-vis des parties prenantes .....	10
2.2. Accompagner le changement .....	10
2.2.1. Objectifs et défis de la gestion du changement dans un univers numérique .....	10
2.2.2. Les acteurs de la gestion du changement .....	11
2.2.3. Les principaux outils .....	11
2.3. Le transfert des connaissances et la formation .....	12
2.3.1. Le transfert des connaissances : mécanismes et outils .....	12
2.3.2. Élaborer une activité de formation .....	13
<b>3. La gestion des risques informationnels</b>	<b>14</b>
3.1. Les objectifs de la gestion des risques .....	14
3.2. La typologie des risques .....	14
3.3. Les outils d’identification et d’évaluation des risques .....	15
<b>4. Évaluation et satisfaction des usagers</b>	<b>16</b>
<b>Conclusion</b>	<b>18</b>
<b>Annexe - Liste de certaines normes pertinentes pour la gestion des documents numériques</b>	<b>19</b>
<b>Glossaire</b>	<b>21</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>22</b>

# Objectifs

---



Alors que le numérique occupe une place très importante dans le quotidien de l'archiviste, ce module vise à porter un regard sur les opportunités et les défis que posent la gestion et la conservation des documents numériques. En effet, il traite des questions fondamentales relevant de la gestion des documents numériques ainsi que des interventions pouvant être réalisées par les archivistes. En tenant compte des aspects conceptuels, fonctionnels et techniques de la création, la description, la classification et la gestion au moyen de diverses plateformes, on y présente les principales méthodes d'analyse propres aux documents numériques et les principales normes nationales et internationales applicables. Ainsi, ce module permet de mieux comprendre les diverses facettes de la gestion des documents numériques.

L'apprenant doit être en mesure de :

- décrire les caractéristiques des documents numériques;
- évaluer différentes approches, méthodes et technologies pour assurer la gestion des documents numériques;
- prendre en compte les leviers ou les difficultés que pose l'environnement organisationnel et technique.
- avoir une connaissance des différents niveaux d'intervention des archivistes dans la gestion des documents numériques.

Il nous semble important de préciser que ce module se veut une initiation à la gestion des documents numériques. Par ailleurs, la gestion des documents numériques requiert l'intervention de divers acteurs, notamment les professionnels des technologies de l'information et les usagers. L'archiviste doit donc s'appuyer sur des compétences et des savoir-faire spécialisés qui sont complémentaires à l'archivistique. L'archiviste doit aussi disposer d'une vue globale complète et d'une bonne connaissance de tous les besoins afin d'être un acteur incontournable de la gestion des documents numériques. Les connaissances et les méthodes de gestion des documents numériques sont en constante évolution. Par conséquent, ce module vise à présenter des bonnes pratiques. Celles-ci doivent cependant être adaptées selon les contextes organisationnels, la technologie disponible et les acteurs impliqués.

Les notions abordées dans ce module peuvent être complétées avec d'autres modules de formation du PIAF. Comme les principes de l'archivistique demeurent valides avec le numérique, il est recommandé de consulter le module 5 – Gestion et traitement des archives courantes et intermédiaires. De plus, les problématiques liées à la conservation à long terme sont abordées dans la suite du module 7 (7C) – *Préservation numérique*.

Le module 9 – Section 2 : *Numériser les documents* est un complément de formation pertinent puisqu'il présente les techniques de base pour l'utilisation des moyens de numérisation et le transfert de support vers le numérique.

Le module, « *Un autre regard* » : *gérer les archives courantes : approche pratique* peut également offrir à l'apprenant des suggestions quant aux niveaux d'intervention à adopter dans la mise en œuvre de dispositifs de gestion des archives courantes.

Le module 14 - *Partenariat et coopération* fournit des suggestions pour mener un projet de gestion des documents ainsi que sur les façons de développer des collaborations entre professionnels.

## Objectifs

Finalement, le glossaire du PIAF doit être consulté pour les définitions des termes employés dans ce module de formation.

# Introduction

---



La gestion des documents numériques au stade courant requiert la collaboration de différents acteurs organisationnels et la mise en place d'une vision commune et holistique des actions à prendre. Par conséquent, l'archiviste doit prévoir de mettre en place plusieurs composantes de gouvernance afin d'assurer une saine gestion des documents numériques.

En sus des caractéristiques des documents numériques et de l'environnement technologique de l'organisme, l'archiviste doit porter une attention particulière au contexte organisationnel dans lequel les activités sont menées. L'analyse du contexte organisationnel contribue à :

- Atteindre les objectifs visés par la mise en place de dispositifs de gestion des besoins des usagers et des gestionnaires de l'organisme ;
- Offrir les bons dispositifs et une information de qualité au moment opportun ;
- Résoudre les problèmes rencontrés en lien avec la gestion des documents numériques ;
- Optimiser l'utilisation des ressources.

Ainsi, la section 8 vise à présenter divers éléments à considérer dans un projet de gestion des documents au stade courant. La méthodologie est pour l'essentiel partagée avec celle appliquée aux documents d'activité en général et l'approche doit prendre en compte l'ensemble de la production documentaire analogique ou numérique.

# 1. Méthodologie et planification



## Introduction

La planification et le déploiement de dispositifs de gestion des documents au stade courant doivent tenir compte de différents paramètres. Afin de s'assurer de respecter l'ensemble de ces paramètres, différentes méthodologies, tant en gestion de l'information qu'en gestion de projet, présentent des étapes à respecter afin de bien analyser le contexte organisationnel et s'assurer d'offrir des dispositifs pertinents en gestion de documents numériques. Ce chapitre vise à présenter succinctement quelques-uns de ces principes.

## 1.1. La norme ISO15489 – Information et documentation – Gestion des documents d'activité



**Rappel**

La norme ISO15489 – Information et documentation – Gestion des documents d'activité présente une méthodologie visant à implanter un programme et des dispositifs de gestion des documents. La démarche proposée peut s'appliquer tant à la gestion des documents analogiques que numériques.

Rappelons ici les huit étapes identifiées dans cette norme :

- Étape A - Enquête préliminaire qui vise à bien connaître l'organisme tant sa structure, ses activités que sa culture organisationnelle.
- Étape B - Analyse des activités pour bien comprendre les fonctions et les activités de l'organisme.
- Étape C - Identification des exigences archivistiques et des besoins afin de gérer les documents de façon à ce qu'ils soient authentiques, intègres, fiables et accessibles.
- Étape D - Évaluation des systèmes existants tant les systèmes de gestion des documents numériques que l'ensemble des systèmes utilisés par l'organisme et qui sont susceptibles de produire ou d'enregistrer des documents.
- Étape E - Identification des stratégies d'élaboration et d'implantation du système
- Étape F - Conception du système et des dispositifs permettant d'effectuer une gestion des documents numériques adéquate.
- Étape G - Mise en œuvre et implantation du système au moyen de formations et de différentes mesures d'accompagnement.
- Étape H - Suivi et contrôle après implantation afin de vérifier si les objectifs visés par le déploiement de dispositifs sont bien atteints et répondent aux besoins énoncés.

Sans expliquer l'ensemble de ces étapes, qui sont bien souvent connues de l'archiviste, cette marche à suivre « rappelle l'importance du consensus et de l'aval de la direction ; oblige à une systématisation des processus ; oblige à une réflexion sur les enjeux relatifs à ce type d'implantation ; ajoute de la crédibilité aux interventions archivistiques » (Couture et Roy, 2006-2007). En sus des étapes énoncées

dans cette norme, différentes méthodologies en gestion de projet proposent des étapes et composantes qui peuvent être bien utiles dans la mise en place d'activités de gestion des documents numériques.

## 1.2. Du côté de la gestion de projet

Il peut être intéressant, pour l'archiviste, de s'inspirer des principes de la gestion de projet pour la planification et la réalisation des activités de gestion des documents numériques. En effet, la gestion de projet offre différentes méthodologies qui permettent, notamment, de procéder à l'analyse de l'environnement et d'identifier les facteurs qui influencent les activités tout en considérant certaines contraintes organisationnelles.

L'archiviste, dans l'élaboration de solutions en gestion des documents numériques, doit considérer certaines contraintes et assurer un équilibre entre celles-ci. Parmi les contraintes, mentionnons :

- **Le coût** : Les activités de gestion des documents numériques peuvent nécessiter un investissement financier. Par exemple, l'acquisition d'un système d'archivage électronique gérant des documents d'archives numériques avant application du sort final nécessite des dépenses pour le système lui-même ainsi que les ressources connexes requises pour son déploiement.
- **Le délai** : La conception et le déploiement de dispositifs de gestion des documents numériques nécessitent un investissement important en temps. Les usagers, quant à eux, requièrent un accès à des documents de qualité en temps opportun. Ainsi, l'archiviste doit bien planifier les délais nécessaires à la mise en œuvre des solutions.
- **La qualité** : Tout en considérant les contraintes précédemment présentées, l'archiviste doit s'assurer d'offrir des outils de qualité pour la gestion des documents numériques.

La mise en place de dispositifs de gestion des documents numériques peut également nécessiter de suivre une démarche qui peut se décomposer plus finement en sous-composantes présentées ci-dessous :

- **Besoin** : Cette étape procède à une analyse des besoins de façon à bien connaître les enjeux, les lacunes ou les leviers en gestion des documents numériques ainsi que l'identification des solutions préconisées, le cas échéant.
- **Faisabilité** : Cette étape évalue la capacité de l'organisme à mettre en œuvre les solutions de gestion des documents numériques identifiées (temps, coûts, ressources). À cette étape, il importe de faire le choix d'aller de l'avant ou non dans la mise en œuvre des dispositifs préconisés et, pour l'archiviste, d'obtenir un mandat de ses supérieurs pour aller de l'avant dans le développement d'activités de gestion des documents numériques.
- **Planification** : Cette étape élabore un plan d'exécution qui inclut une planification des étapes à réaliser, les ressources attribuées dans la réalisation du projet, la définition des rôles et responsabilités des acteurs impliqués ainsi que l'élaboration d'un échéancier.
- **Réalisation** : Cette étape consiste à mettre en œuvre les dispositifs de gestion des documents numériques, soit la création de l'outil, la formation et le déploiement des solutions.
- **Évaluation** : Cette étape vise à mettre en place différents mécanismes d'évaluation afin de mesurer l'atteinte des objectifs visés et la satisfaction des usagers. À cette étape, il est important également de produire un rapport de clôture qui dressera un bilan des activités réalisées ainsi que les ressources utilisées dans la mise en place des dispositifs de gestion des documents numériques.

### 1.3. Méthodologie agile

La méthodologie agile peut être fort pertinente pour un archiviste puisqu'elle vise à faciliter la collaboration entre les acteurs impliqués dans les activités. Il importe donc de faire un court survol de certains principes qui peuvent être pertinents pour l'archiviste dans la réalisation de dispositifs de gestion des documents au stade courant y compris numériques.

Les projets agiles reposent notamment sur la coordination et la collaboration entre toutes les parties prenantes impliquées dans un projet ainsi que sur la flexibilité dans la réalisation de celui-ci.

La collaboration et la coordination s'organisent en nommant un responsable de projet. Pour ce qui est des activités en gestion des documents numériques, l'archiviste est souvent le responsable du projet. Cette personne peut, selon la nature du projet, composer une équipe interdisciplinaire selon les objectifs visés par les activités. Le fait de regrouper divers acteurs a ainsi pour objet d'éliminer certains freins et permettre de considérer toutes les facettes en lien avec les problématiques vécues.

Pour favoriser la flexibilité du projet, il est prévu des livraisons du dispositif de gestion des documents numériques fréquentes afin de bénéficier des rétroactions des différentes parties prenantes du projet et de permettre des ajustements en cours d'élaboration. Il est de ce fait possible d'apporter des correctifs et de redéfinir les priorités au besoin.

Enfin, cette méthodologie privilégie la rédaction de documents afin de permettre le suivi des activités, la définition des rôles et responsabilités et mesurer l'atteinte des objectifs.

#### Conclusion

L'archiviste peut donc s'inspirer de ces différentes méthodologies de façon à proposer des solutions :

- qui soient pertinentes ;
- qui soient en adéquation avec les difficultés rencontrées ;
- qui prennent en compte toutes les facettes des problématiques énoncées ;
- qui respectent la culture informationnelle établie ;
- qui sont rendues disponibles en temps opportun aux usagers et plus globalement, à l'ensemble de l'organisme.



## 2. Les acteurs et le changement dans les pratiques



### Introduction

La gestion des documents numériques au stade courant requiert, bien souvent, la collaboration de différents acteurs, tant la direction qui autorise les activités de gestion documentaire que les usagers qui doivent utiliser les dispositifs que l'archiviste met à leur disposition. Ainsi, le facteur humain est à ne pas négliger ! Dans ce chapitre, nous aborderons l'identification des parties prenantes et l'accompagnement du changement vécu par les acteurs organisationnels.

### 2.1. Les parties prenantes

#### Introduction

Selon les activités de gestion des documents numériques mises en place dans un organisme, certains acteurs organisationnels sont, directement ou indirectement, concernés par les dispositifs mis en place. Ainsi, l'archiviste doit connaître les intérêts, les besoins et les préoccupations des personnes visées par la gestion des documents numériques.

#### 2.1.1. Le processus d'analyse des parties prenantes



L'analyse des parties prenantes <sup>p.21</sup> est un « processus requis pour identifier les personnes, les groupes ou les organisations susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le projet, pour analyser les attentes des parties prenantes et leur impact sur le projet, mais aussi pour développer des stratégies de gestion appropriées afin de mobiliser efficacement les parties prenantes en les impliquant dans les décisions du projet et son exécution ». (Project Management Institute, 2017, p. 503).

#### 2.1.2. Qui sont les parties prenantes ?

Dans le cadre de ses activités, l'archiviste doit considérer diverses catégories de parties prenantes :

- *Décideurs et/ou gestionnaires*: Il s'agit des personnes qui sont responsables du projet et qui donnent le mandat à l'archiviste d'aller de l'avant avec le projet.
- *Responsables de la mise en œuvre*: Il s'agit des professionnels qui sont responsables de mettre en place les activités. L'archiviste se trouve habituellement dans cette catégorie.
- *Autres professionnels* : Il s'agit des autres professionnels qui sont impliqués dans la mise en œuvre des activités. Il peut s'agir d'autres archivistes, de juristes, de responsables informatiques, etc.
- *Bénéficiaires directs ou indirects*: Il s'agit des personnes visées par la mise en œuvre des activités. Par exemple, si le projet consiste à mettre en place un système d'archivage électronique gérant des documents d'archives numériques avant application du sort final, les bénéficiaires sont les personnes qui devront utiliser le SAE pour y enregistrer leurs documents.

Ces catégories varient évidemment selon la nature des activités.

### 2.1.3. Le rôle de l'archiviste vis-à-vis des parties prenantes

L'archiviste doit donc porter une attention particulière aux parties prenantes impliquées dans les activités de gestion des documents numériques et ce, durant toute la mise en place de celles-ci. L'archiviste doit :

- *Identifier les parties prenantes* : documenter leurs intérêts, leur participation, leurs interdépendances, et leur impact potentiel sur la réussite des activités.
- *Planifier l'engagement des parties prenantes* : identifier des moyens pour impliquer les parties prenantes dans les activités, en fonction de leurs besoins, de leurs attentes et de leurs intérêts.
- *Gérer et maintenir l'engagement des parties prenantes* : communiquer avec les parties prenantes afin de satisfaire leurs besoins et leurs attentes. Toute contribution, positive ou négative, peut faire avancer les activités de gestion des documents numériques et permettre à l'archiviste de bien comprendre le contexte d'intervention. (Project Management Institute, 2017, p. 502).

Par ailleurs, pour les personnes impliquées dans la réalisation des activités de gestion des documents numériques, il faut aussi définir les rôles et responsabilités de ces personnes, tout en respectant le niveau d'implication et les champs d'expertise de chaque personne.

### Conclusion

Lors de la mise en place de solutions de gestion des documents numériques, l'archiviste doit nécessairement considérer l'impact que ces solutions auront sur les différentes personnes de son organisme. Ainsi, le facteur humain revêt une grande importance. Le fait de bien comprendre les besoins des parties prenantes et de considérer leurs préoccupations permettra de mieux comprendre le contexte d'intervention, de considérer les différents points de vue de façon à faciliter l'appropriation des outils et accroître la crédibilité de la démarche.

## 2.2. Accompagner le changement

### Introduction

Les activités en gestion des documents numériques au stade courant modifient les pratiques de travail et les façons de faire. Par conséquent, une attention particulière doit être portée à la conduite du changement.

#### 2.2.1. Objectifs et défis de la gestion du changement dans un univers numérique



Il faut se rappeler que le changement marque une rupture avec la situation présente pour tendre plutôt vers une situation souhaitée. Ainsi, l'accompagnement du changement vise à faciliter cette transition en offrant un soutien aux personnes concernées au moyen d'un large éventail d'activités.

La gestion du changement vise notamment les objectifs suivants :

- *Adhésion des principaux acteurs* : informer les personnes visées par les activités en gestion des documents numériques des modifications à venir et de quelle manière les nouveaux outils pourront soutenir les pratiques de travail.
- *Transformation* : offrir des mesures de soutien pour le perfectionnement des compétences et l'acquisition de nouveaux comportements nécessaires à la mise en place de nouvelles pratiques de gestion des documents numériques.
- *Évolution* : effectuer des retours auprès des personnes de façon à assurer la pérennité des changements souhaités (Autissier et Moutot, 2016, chapitre 1)

Plusieurs raisons peuvent expliquer les difficultés rencontrées lors de la mise en place d'activités de gestion des documents numériques :

- Mauvaise communication entre les différentes parties prenantes;
- Manque d'informations sur l'opérationnalisation des activités;
- Analyse insuffisante de la culture organisationnelle et de la culture informationnelle;
- Prise en considération insuffisante des préoccupations des parties prenantes et absence de réponse adéquate.
- Absence de formation adéquate des personnes concernées.

Ainsi, certaines activités de gestion des documents numériques requièrent la mise en place d'initiatives de gestion du changement telles que la création d'un nouveau produit ou service de gestion des documents numériques (ex. : politique ou procédure), la mise en place d'un nouveau système d'archivage électronique gérant des documents d'archives numériques avant application du sort final ou encore la modification de fonctionnalités.

### 2.2.2. Les acteurs de la gestion du changement

La gestion du changement implique différents acteurs :

- *Direction et/ou gestionnaire* : prend la décision de changer les pratiques.
- *Responsable des activités* : conçoit, gère et réalise les changements. Fournit les outils nécessaires pour faciliter la transition : affiche, site web, conférences, réunions, courriels, etc. Selon la nature des activités, il est possible de prévoir un plan de communication.
- *Usagers*: personnes visées par les changements. Certaines personnes seront proactives et motivées par ces nouvelles façons de faire. Les personnes proactives sont habituellement des alliés importants dans la mise en place de dispositifs de gestion des documents numériques. D'autres personnes seront plutôt passives. Elles appliqueront les nouvelles méthodes de travail sans grande difficulté. Un petit nombre de personnes peuvent être réfractaires aux changements pour diverses raisons.

### 2.2.3. Les principaux outils



Lors de la planification des activités de gestion des documents numériques, l'archiviste doit prévoir les actions nécessaires pour accompagner le changement. Il doit, dans un premier temps, identifier la nature des changements et les personnes visées par ceux-ci. En second lieu, il doit prévoir la réalisation d'actions de communication, de formation et d'accompagnement. À titre d'exemple, il peut être utile d'expliquer la pertinence des changements, les bénéfices attendus, la portée de ceux-ci, l'échéancier prévu, etc. Finalement, il doit vérifier si les actions ont porté leurs fruits en mesurant l'atteinte de celles-ci.

Parmi les principaux outils pouvant être utilisés pour mieux accompagner le changement, mentionnons :

- les outils pour accroître la visibilité des activités, comme un nom, un slogan, une identité visuelle pour les projets d'envergure;
- les outils de communication, tel un plan de communication ;
- les outils pour l'accompagnement des usagers, tels un plan d'accompagnement, des groupes de discussion, des démonstrations, des réunions;

- les outils de formation qui s'appuient sur une bonne connaissance des besoins (Qui? À quoi? Combien? Pourquoi?) et l'élaboration de plans de formation.

En somme, il est impératif pour l'archiviste de considérer les changements engendrés par les solutions de gestion des documents numériques et l'impact que ceux-ci peuvent avoir sur les divers acteurs de l'organisation. Il doit répondre aux préoccupations énoncées et s'assurer d'offrir un accompagnement adéquat pour faciliter la transition vers de nouvelles méthodes de travail.

## 2.3. Le transfert des connaissances et la formation

### Introduction

Tel que mentionnée, la gestion des documents numériques au stade actif nécessite la participation de divers acteurs. Par conséquent, l'archiviste doit s'assurer de former adéquatement ces personnes afin que les dispositifs de gestion documentaire soient utilisés correctement et puissent ainsi faciliter la collaboration entre celles-ci.

#### 2.3.1. Le transfert des connaissances : mécanismes et outils

Le *transfert des connaissances*<sup>p.21</sup> est un « processus dynamique qui réitère à l'ensemble des activités et des mécanismes d'interaction favorisant la diffusion, l'adoption et l'appropriation de nouvelles connaissances » (Institut national de santé publique su Québec). Il implique notamment l'identification des meilleures pratiques de gestion des documents numériques qui sont pertinentes pour l'organisme, le partage et la transmission de celles-ci afin d'assurer une normalisation des pratiques professionnelles.

**Les mécanismes de transfert des connaissances** sont nombreux. Comme tout dispositif, il importe d'abord de bien identifier les objectifs visés, les notions à transmettre et les usagers visés par cette transmission. Nous pouvons regrouper les mécanismes en deux grandes catégories :

1. *Stratégies de diffusion/information* qui ont pour objectifs de rendre compréhensibles et accessibles les connaissances à un large public.
2. *Stratégies d'appropriation* qui ont pour objectifs de faciliter l'intégration et l'application des connaissances dans un contexte professionnel.

Pour permettre la mise en place de ces stratégies, certains **outils de transfert des connaissances** peuvent être intéressants pour l'archiviste:

- Aides à la tâche, aide-mémoire et guides de bonnes pratiques pour faciliter l'utilisation des dispositifs de gestion documentaire ou des systèmes utilisés.
- Pratiques collaboratives comme des communautés de pratique et des ateliers de partage de connaissances, du mentorat.
- Échanges et expertise-conseil par des présentations, des conférences et des rencontres.
- Formation, accompagnement et développement des compétences par des séances de « *coaching* », des auto-formations en ligne, des présentations/formations en classe ou des ateliers pratiques.

### 2.3.2. Élaborer une activité de formation

La formation est souvent un moyen privilégié pour informer les usagers des nouvelles façons de faire. Lors de l'élaboration de ses activités de formation, l'archiviste doit préciser les éléments suivants :

- Les objectifs de formation ;
- Les usagers visés ;
- La durée prévue ;
- Les modalités de la formation
  - o Présentiel : salle et équipement requis
  - o Virtuel : choix de la plateforme, gestion des questions, problèmes techniques ;
- Le contenu : capture et enregistrement ? nommage ? classement ? métadonnées ? évaluation ? gestion des courriels ?, préservation, etc.
- Les supports de présentation et documentation ;
- Le suivi et l'évaluation de la formation.

Divers acteurs sont présents dans la mise en œuvre de solutions de gestion des documents numériques. Leur collaboration et leur participation sont précieuses. Par conséquent, il est important de bien identifier leurs besoins et bien transmettre les connaissances nécessaires pour faciliter l'utilisation des outils numériques mis à leur disposition.

## 3. La gestion des risques informationnels

---



### Introduction

L'archiviste qui gère des documents numériques au stade courant doit considérer les risques informationnels qui peuvent survenir et qui pourraient empêcher leur accès ou utilisation. Ce chapitre fera un court survol des principes de gestion des risques.

### 3.1. Les objectifs de la gestion des risques

Tout d'abord, dans la gestion des risques informationnels, l'archiviste doit considérer deux aspects :

1. Les risques qui peuvent avoir une incidence sur la capacité de l'organisme à gérer adéquatement les documents numériques ;
2. L'information contenue dans les documents qui peut être elle-même porteuse de risque.

La gestion des risques vise à identifier, évaluer et prioriser les risques relatifs à la gestion documentaire, incluant la gestion des documents numériques, afin de réduire l'incidence négative qu'ils peuvent avoir sur les activités de l'organisme. En termes de gestion des documents numériques, les enjeux sont multiples et l'archiviste doit porter une attention particulière à la sécurité des documents, aux flux d'échanges d'information, à l'intégrité des documents ainsi qu'à l'accès aux documents numériques importants pour le fonctionnement de l'organisme. La norme ISO/TR 18128:2014 - Information et documentation — Évaluation du risque pour les processus et systèmes d'enregistrement offre à l'archiviste des lignes directrices pour apprécier les risques informationnels.

### 3.2. La typologie des risques

Dans l'ensemble, les risques en lien avec les documents numériques peuvent être regroupés en quatre grandes catégories (liste non exhaustive) :

- *Les risques environnementaux* qui sont encourus par l'environnement où sont conservés les documents : les risques naturels, la sécurité, les lieux de stockage. Par exemple, il s'agit des risques liés à un événement naturel qui peuvent affecter le bâtiment où sont conservés les documents numériques tels un incendie ou une intrusion dans les locaux.
- *Les risques organisationnels* qui peuvent entraver la capacité de l'organisme à mener ses activités. Par exemple, des pertes de documents numériques, un personnel ne possédant pas les compétences nécessaires pour mener ses activités, des risques budgétaires ou juridiques.
- *Les risques technologiques* qui relèvent de près de l'archiviste. Ils concernent les supports d'enregistrement (obsolescence technologique et dégradation des supports), les formats de de fichier (obsolescence technologique du format de fichier lui-même) et également tous les systèmes utilisés à des fins de conservation et de gestion des documents numériques.

- *Les risques liés à l'accessibilité des documents* qui concernent notamment les métadonnées utilisées pour faciliter l'accès aux documents ainsi que les informations nécessaires pour trouver, reconnaître et identifier les documents, la présence de systèmes de protection ou de chiffrement des documents. Cela inclut également les responsabilités en lien avec l'accès aux documents numériques, tels les risques liés aux informations et aux outils nécessaires pour qu'un document ne soit accessible qu'aux personnes qui disposent des droits d'accès (Nesme et Chebbi, 2016), les risques liés à la cybersécurité qui relèvent d'une stratégie globale de l'organisation.

### 3.3. Les outils d'identification et d'évaluation des risques

L'identification et l'évaluation des risques informationnels peuvent s'effectuer à l'aide de différents outils, dont la catégorisation des actifs informationnels ou encore la matrice des risques, qui permettent de fournir diverses informations sur les risques encourus :

- *L'identification du risque* au moyen de collecte de données auprès des parties prenantes de l'organisme, d'analyse de besoins, d'audit ou toute autre méthodologie qui permet d'identifier les forces et les faiblesses en matière de gestion des documents numériques.
- *La description du risque* afin de documenter celui-ci et les conséquences que peut comporter le risque.
- *La cause du risque* qui identifie les activités ou événements à l'origine de ce risque.
- *Le degré de probabilité* que le risque se produise.
- *Le degré de vulnérabilité* de l'organisme face au risque et la capacité de celui-ci à le maîtriser adéquatement.
- *La priorisation des risques* permet d'identifier ceux qui sont les plus importants et qui nécessitent une réponse rapide.
- *La criticité* représente le niveau de gravité que pose le risque informationnel sur la capacité de l'organisme à mener ses activités. Il faut également considérer si la situation est immédiate ou si le risque peut survenir dans un horizon de temps plus long.
- *Les mesures de contrôle existantes* pour limiter l'impact négatif d'un risque informationnel.
- *Les moyens à mettre en place* pour réduire le risque ou diminuer l'incidence de ce dernier.

### Conclusion

En somme, une telle analyse permet notamment de prioriser les actions à prendre.

L'archiviste doit porter une attention particulière à la gestion des risques informationnels lors de la mise en œuvre de dispositifs de gestion des documents numériques. Certains risques peuvent avoir un impact négatif sur la capacité de l'archiviste à gérer et préserver les documents numériques.

Exemple : la méthode Ebios <sup>1</sup>[France]. Cette méthode de gestion des risques est généraliste mais peut inspirer une démarche spécifique aux risques informationnels.

---

1. <https://cyber.gouv.fr/la-methode-ebios-risk-manager>

## 4. Évaluation et satisfaction des usagers



L'archiviste doit finalement se familiariser avec l'élaboration d'indicateurs pour évaluer la réalisation des activités en gestion des documents numériques et la satisfaction des usagers. Pour ce faire, chaque activité en gestion des documents numériques requiert la formulation d'objectifs qui doivent être compris par tous les acteurs impliqués dans la réalisation des activités. Prenons l'exemple d'un objectif, que l'on utilise régulièrement en lien avec la gestion des documents numériques : *Améliorer le service aux usagers*. Pour être en mesure d'en démontrer la réalisation, des données pertinentes doivent être colligées lors de la mise en place d'activités, telles le *nombre de personnes qui ont communiqué avec l'archiviste*, le *temps de réponse à ces demandes*, le *nombre de personnes qui œuvrent au service aux usagers*, la *nature des demandes formulées*, etc. L'archiviste peut ensuite définir des indicateurs. Un *indicateur* <sup>p.21</sup> est une « mesure qui sert à évaluer ou à apprécier les résultats, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux, le contexte, etc. » (Gouvernement du Québec, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2013, p. 12) L'indicateur peut être composé d'une ou plusieurs statistiques qui, mises en contexte, permettent de juger de la réalisation des activités. Ainsi, avec les données utilisées dans l'exemple précédent, un indicateur pertinent serait le *taux de satisfaction des usagers* qui permettrait de vérifier si les activités de gestion des documents numériques ont permis d'améliorer la situation des usagers. Ainsi, l'archiviste doit concevoir des outils de collecte de données pour suivre l'avancement des travaux et s'assurer de l'atteinte des objectifs. À titre d'exemple, dans le cas d'une formation offerte aux usagers, il pourrait être intéressant d'utiliser un formulaire d'appréciation pour recueillir les commentaires des usagers, tel qu'illustré ci-dessous (Figure 1).

### APPRÉCIATION DE L'ACTIVITÉ DE FORMATION

Ce formulaire a pour but de recueillir votre appréciation et vos commentaires sur l'activité de formation afin de mieux répondre à vos besoins.

#### Connaissances préalables :

Dans quelle mesure les notions présentées étaient de nouvelles connaissances pour vous :

rien de nouveau ► 1 2 3 4 5 ◀ notions complètement nouvelles

#### Appréciation de l'activité

(Cochez le niveau qui correspond le mieux à votre opinion)

	Tout à fait d'accord	Moyennement d'accord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas
Le déroulement de l'activité était bien structuré				
La durée de l'activité était suffisante				
Le contenu et les explications données étaient clairs				
La documentation fournie était utile				
Les exercices pratiques étaient pertinents				
Je considère qu'à la fin de la formation j'avais acquis les habiletés visées par la formation				

Qu'avez-vous le plus apprécié de cette formation?

---



---



---



---

Que suggériez-vous pour améliorer cette formation?



Figure 1. Grille d'appréciation d'une activité de formation



Ainsi, il existe plusieurs types d'indicateurs et d'outils utilisés à des fins de mesure. Il faut se rappeler que ce type de données est très important pour montrer la valeur ajoutée des activités de gestion des documents numériques et, lorsqu'un investissement financier important a été consenti, montrer la contribution réelle des activités menées. Ces informations sont également nécessaires pour apporter des correctifs, s'il y a lieu, et planifier les prochaines activités.

## Conclusion

---



En conclusion, la gestion des documents numériques requiert, non seulement une bonne compréhension des particularités du numérique, mais également une vue d'ensemble des divers paramètres qui peuvent influencer la réalisation des activités.

# Annexe - Liste de certaines normes pertinentes pour la gestion des documents numériques

---



Voici une liste de normes internationales qui peuvent être utiles dans la conduite de projets de gestion des documents numériques. Ces normes peuvent porter tant sur les aspects méthodologiques que techniques de la gestion de l'information. Selon les projets, l'archiviste peut également consulter les bonnes pratiques publiées par les associations professionnelles ainsi que les normes applicables à des domaines connexes à l'archivistique. Il faut préciser que cette liste n'est pas exhaustive puisque des normes peuvent être nouvellement créées ou mises à jour selon l'évolution des enjeux et des pratiques. Cette liste offre néanmoins un point de départ pour guider les interventions.

ISO 2709: 2008 Information et documentation – Format pour l'échange d'information

ISO 13008:2022 Information et documentation — Processus de conversion et migration des documents d'activité numériques

ISO 14721:2012 Systèmes de transfert des informations et données spatiales — Système ouvert d'archivage d'information (OAIS) — Modèle de référence

ISO 15489-1:2016 Information et documentation — Gestion des documents d'activité — Partie 1: Concepts et principes

ISO 15836-1:2017 Information et documentation — L'ensemble des éléments de métadonnées Dublin Core — Partie 1: Éléments principaux

ISO 15836-2:2019(en) Information and documentation — The Dublin Core metadata element set — Part 2: DCMI Properties and classes

ISO 16175-1:2020 Information et documentation — Processus et exigences fonctionnelles applicables aux logiciels de gestion des documents d'activité — Partie 1: Exigences fonctionnelles et recommandations associées pour toute application de gestion de documents d'activité numériques

ISO/TS 16175-2:2020 Information et documentation — Processus et exigences fonctionnelles applicables aux logiciels de gestion des documents d'activité — Partie 2: Recommandations pour le choix, la conception, la mise en oeuvre et la maintenance des logiciels gérant des documents d'activité

ISO 17068:2017 Information et documentation — Référentiel tiers de confiance pour les documents d'activité électroniques

ISO/TR 18128:2014 Information et documentation — Évaluation du risque pour les processus et systèmes d'enregistrement

ISO 20614:2017 Information et documentation — Protocole d'échange de données pour l'interopérabilité et la préservation

ISO 21127: 2023 Information et documentation — Une ontologie de référence pour l'échange d'informations du patrimoine culturel

ISO/TR 21946:2018 Information et documentation — Évaluation dans le cadre de la gestion des documents d'activité

ISO/TR 21965:2019 Information et documentation — Gestion des documents d'activité dans les architectures (des systèmes d'information) d'entreprise

ISO/TR 22428-1:2020 Gestion des documents d'activité dans les environnements d'informatique en nuage — Partie 1: Enjeux et préoccupations

ISO 23081-1:2017 Information et documentation — Processus de gestion des documents d'activité — Métadonnées pour les documents d'activité — Partie 1: Principes

ISO 24083: 2021 Information et documentation — Statistiques internationales des archives

ISO 24143: 2022 Information et documentation — Gouvernance de l'information — Concept et principes

ISO/WD TR 24332 Chaînes de blocs et dispositifs d'enregistrement électronique partagé en lien avec les enregistrements officiels, les systèmes d'enregistrement et la gestion des enregistrements

ISO 30300:2020 Information et documentation — Systèmes de gestion des documents d'activité — Principes essentiels et vocabulaire

ISO 30301:2019 Information et documentation — Systèmes de gestion des documents d'activité — Exigences

ISO 30302:2022 Information et documentation — Systèmes de gestion des documents d'activité — Lignes directrices de mise en œuvre

ISO/IEC 29100:2024(en) Information technology — Security techniques — Privacy framework

# Glossaire

---



## **Analyse des parties prenantes**

L'analyse des parties prenantes est un : « processus requis pour identifier les personnes, les groupes ou les organisations susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le projet, pour analyser les attentes des parties prenantes et leur impact sur le projet, mais aussi pour développer des stratégies de gestion appropriées afin de mobiliser efficacement les parties prenantes en les impliquant dans les décisions du projet et son exécution ». (Project Management Institute, 2017, p. 503).

## **Indicateur**

Un indicateur est une « mesure qui sert à évaluer ou à apprécier les résultats, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux, le contexte, etc. » (Gouvernement du Québec, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2013, p. 12)

## **Transfert des connaissances**

Le transfert des connaissances est un “un processus dynamique qui réfère à l'ensemble des activités et des mécanismes d'interaction favorisant la diffusion, l'adoption et l'appropriation de nouvelles connaissances” (Institut national de santé publique du Québec, s.d.).

# Bibliographie

---



- [01] ASSOCIATION DES ARCHIVISTES DU QUÉBEC (2014). Archiviste d'aujourd'hui: guide pratique. Québec: AAQ.
- [02] ASSOCIATION DES ARCHIVISTES FRANÇAIS. Dossier "La gestion de projet". Archivistes!, avril - juin 2021, no 137, pp. 25-36.
- [03] ASSOCIATION DES ARCHIVISTES FRANÇAIS. Dossier spécial. La Gazette des archives, n°216, 2009-4. Chiffrer et évaluer les archives. En ligne : [https://www.persee.fr/issue/gazar\\_0016-5522\\_2009\\_num\\_216\\_4](https://www.persee.fr/issue/gazar_0016-5522_2009_num_216_4).
- [04] AUTISSIER, David & MOUTOT, Jean-Michel. (2016). Méthode de conduite du changement: diagnostic, accompagnement, performance. 4e éd. Paris: Dunod.
- [05] David AUTISSIER, Jean-Michel MOUTOT, Kevin J. JOHNSON & Emily WIERSH. (2019). La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation. 2e éd. Malakoff: Dunod.
- [06] COUTURE, Cynthia et ROY, Julie (2006-2007). La norme ISO15489 : principes et application. Archives, 38 (2), p. 143-177.
- [07] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Secrétariat du Conseil du Trésor. (2013). Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : pour une gestion saine et performante. En ligne : [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire\\_termes\\_usuels.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf)
- [08] LEMAY, Y. et GAGNON-ARGUIN, L. (sous la dir.). L'archiviste. Constructeur, gardien et communicateur. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009.
- [09] NESME, Marie-Françoise et CHEBBI, Aida. (2016). « L'analyse des risques ». Dans COTTIN, Michel (sous la dir.). Gérer les documents numériques : maîtriser les risques [MOOC], Conservatoire des arts et métiers (CNAM) et France Université Numérique.
- [10] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2017). Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) (6e éd.). Newtown Square : Project Management Institute, Inc.
- [11] INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIC DU QUÉBEC : Animer un processus de transfert des connaissances : bilan des connaissances et outils d'animation. Version en ligne
- [12] LEMIEUX, VICTORIA L. (2004). Managing risks for records and information. Lenexa, Kansas: ARMA International.