



1^{ERE} PARTIE

*Feuille de route pour la gestion
documentaire*
Introduction

1^{ÈRE} PARTIE : *Feuille de route pour la gestion documentaire – Introduction*

QU'EST-CE QUE LA FEUILLE DE ROUTE POUR LA GESTION DOCUMENTAIRE ?

La *Feuille de route pour la gestion documentaire* est une boîte à outils, composée de plusieurs parties, ayant pour objet d'aider les services de l'État et les organismes du secteur public à coordonner et à apporter des améliorations stratégiques à leurs pratiques de gestion documentaire.

Les publics principalement visés par cette *Feuille de route* sont les services de l'État, les organismes ou autres administrations de par le monde, désireux de d'amorcer ou d'améliorer la gestion de leurs documents internes ou de toute autre forme de preuve documentaire.

Cette *Feuille de route* est un document qui se suffit à lui-même, comprenant des consignes et des conseils, des outils d'évaluation, des explications de terminologie ou de concepts ainsi que des références vers d'autres ressources, conçu pour permettre aux organismes d'analyser et d'évaluer leurs besoins et leurs priorités en matière de gestion documentaire et de recenser les domaines nécessitant une action prioritaire.

La **1^{ère} partie : Introduction** contient des explications relatives à l'objet et à la structure de la *Feuille de route*, décrit le public visé par les outils proposés et formule des recommandations concernant la manière dont chacun pourra utiliser cet outil au service de la gestion documentaire de son organisme.

QU'EST-CE QUE LA GESTION DOCUMENTAIRE ?

Gestion documentaire : processus de création, de stockage, d'exploitation, de conservation et d'élimination de documents et d'autres éléments probants, conçu de manière à permettre à ces derniers de constituer des preuves fiables et authentiques aussi longtemps que nécessaire. La gestion documentaire permet :

- d'accroître l'efficacité et l'efficience ;
- de faciliter la responsabilité et la transparence ;
- de respecter les droits et les devoirs ;
- de favoriser l'évolution et la bonne gouvernance d'un organisme ;
- de constituer les preuves nécessaires pour alimenter la mémoire collective.

Certaines personnes perçoivent la gestion documentaire comme un métier cloisonné, s'imaginant que les tâches effectuées par le gestionnaire de documents attribué d'un organisme ne concernent en rien ses collègues. D'autres personnes voient la gestion des documents comme un « problème » auquel il s'agit de trouver une « solution » technologique. Ces deux points de vue sont monnaie courante. Ils sont tous les deux parfaitement inexacts.

La gestion documentaire est un travail collectif. Une bonne gestion des documents implique la participation de tous les acteurs de l'organisme, qui doivent conjuguer leurs efforts afin de créer et de

conserver les documents d'activité et autres éléments nécessaires à la constitution de preuves authentiques. Les documents d'activité sont des vecteurs majeurs du partage d'informations : ils documentent les décisions prises, attestent des actions menées et, globalement, permettent à tout un chacun de contribuer à la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisme.

Grâce à une collaboration en bonne intelligence, toutes les personnes œuvrant au sein d'un organisme seront en mesure de gérer et de protéger efficacement **les documents et les preuves** qu'elles produisent dans le cadre de leur activité, qu'il s'agisse de documents tangibles, tels que des rapports ou des notes, de documents électroniques, tels que des courriels ou des tableurs, ou encore de séries de données numériques, par exemple les noms et adresses stockés dans une base de données clientèle.

POURQUOI LA GESTION DOCUMENTAIRE EST-ELLE IMPORTANTE ?

Que se passerait-il si nous ne faisons rien pour assurer la gestion de nos documents d'activité et de nos éléments de preuve ? Que se passerait-il si nos documents n'étaient pas protégés en vue de conserver leur valeur probante ? En l'absence de documents d'activité et de preuves, aucun organisme ne saurait fonctionner de manière efficace et efficiente. Aucun citoyen ne pourrait accéder à des preuves attestant des décisions prises et des actions réalisées en son nom. Les États ne seraient pas en mesure de démontrer leur engagement en matière de responsabilité et de transparence.

Celui qui fait l'acquisition d'un véhicule doit aussi penser à son entretien. Sinon, l'argent investi sera gaspillé. Le véhicule pourra connaître des pannes à répétition. Il refusera de démarrer lorsque nous aurons besoin de lui. S'il roule, les conditions de sécurité pourront ne plus être réunies. Faute d'huile ou d'eau, le moteur pourra se gripper. Faute de réparation en cas de crevaison, les pneus se dégonfleront. Faute d'enlever la boue ou la crasse, la carrosserie rouillera. Notre vie et celle de nos passagers seront mises en péril si nous ne préservons pas le bon état de notre véhicule.

Mais si nous réalisons l'entretien de notre véhicule comme il se doit, qu'il s'agisse d'une voiture, d'une moto ou d'un vélo, nous pourrions compter sur lui pendant des décennies. Il nous permettra d'effectuer nos trajets quotidiens, de conduire nos enfants à l'école, de ramener nos courses du supermarché. Un jour, nous pourrions avoir la bonne surprise de découvrir que notre véhicule est devenu un objet de collection ! Mais tout cela ne sera possible que si nous en prenons soin dès le départ.

Par analogie, le même principe s'applique aux documents d'activité. En adoptant une démarche efficace et efficiente dès la création – ou même avant ! – d'un nouveau document, toutes les personnes au sein d'un organisme seront en mesure de produire et de conserver des preuves fiables qui pourront leur être utiles aussi longtemps que nécessaire. On emploiera ainsi ses moyens financiers et son temps à bon escient et on protégera les droits individuels. La mise en place d'un programme de gestion des documents d'activité ne comporte que des avantages, si celui-ci est conçu de façon intelligente, bénéficie des moyens nécessaires et est entretenu de façon rigoureuse.

L'importance de la gestion documentaire prend une nouvelle dimension au 21^e siècle. À travers le monde, les services de l'État et les organismes de toutes sortes peinent à assurer la bonne gestion de leurs documents traditionnels (papier ou analogiques) en même temps que celle des documents électroniques.

De nos jours, la gestion documentaire est devenue, avant tout, une « gestion de preuves » car les documents à valeur probante peuvent prendre des formes très diverses.

Le mot « **preuve** » peut s'appliquer à toute information enregistrée, sous quelque forme que ce soit, de nature à constituer la représentation objective d'une action, d'une transaction, d'une décision, d'un avis ou d'une idée. En voici quelques exemples :

Documents textuels sur papier : feuilles de papier physiques, telles que des rapports, des notes ou des courriers, manuscrits ou dactylographiés.

Archives analogiques et multimédia : documents analogiques ou multimédia produits au moyen de technologies non numériques, tels que des enregistrements sur cassette audio, des vidéos ou des films, ou bien des enregistrements phonographiques ou autres.

Archives électroniques : documents ou supports de données qui peuvent être stockés, transmis ou traités par ordinateur ou par tout autre dispositif numérique.

Dans certaines cultures, les traditions orales, les chansons, les histoires, les gravures et bien d'autres formes de représentation peuvent constituer des documents à valeur probante. Cette *Feuille de route* porte spécifiquement sur les types de documents probants définis ci-dessus : documents textuels sur papier, archives analogiques et multimédia et archives électroniques. Pour des raisons de commodité, ces types de preuve sont généralement répartis en deux catégories : papier/analogique d'une part et électronique de l'autre. La gestion de ces différents types de preuve se complexifie sans cesse au rythme des progrès technologiques. Toutefois, l'absence de gestion de ces éléments de preuve comporte des risques certains. Aucun organisme ne sera en mesure de défendre ses droits, de respecter ses obligations ou de documenter ses actions, ses transactions ou ses décisions, s'il ne dispose pas de documents d'activité ou d'autres formes de preuve.

D'où l'importance que revêtent les documents d'activité et les archives, quelle que soit leur forme.

POURQUOI FAIRE USAGE DE CETTE FEUILLE DE ROUTE ?

La présente *Feuille de route* a pour but d'accompagner votre organisme dans la planification et la conception d'un programme de gestion documentaire efficace et performant, programme que votre organisme pourra renforcer et maintenir dans la durée. La *Feuille de route* comporte plusieurs parties formant un ensemble (boîte à outils) conçu en vue d'aider les organismes à :

- évaluer les atouts, les lacunes et les faiblesses de leurs pratiques de gestion documentaire en vigueur ;
- fixer des objectifs en matière de modification et d'amélioration de ces pratiques ;
- prévoir des actions stratégiques pour en améliorer le fonctionnement ;
- recenser les ressources permettant d'identifier les meilleures pratiques ;
- parvenir à une amélioration continue au fil du temps.

EN QUOI CONSISTE LA FEUILLE DE ROUTE ?

La *Feuille de Route pour la Gestion Documentaire* comporte huit parties :

- 1^{ère} partie** : la présente **introduction**, qui précise l'objet et la portée de la *Feuille de Route*.
- 2^e partie** : une **carte** indiquant toutes les destinations et étapes jalonnant la *Feuille de Route*.
- 3^e partie** : un **aperçu** des principes fondamentaux et des pratiques en matière de gestion documentaire, destiné à fixer le cadre conceptuel de l'outil d'évaluation.
- 4^e partie** : un outil pour l'**évaluation** de la gestion documentaire dont le but est de faciliter le recensement des points forts et points faibles d'un programme de gestion documentaire.
- 5^e partie** : une **liste de contrôle** pour permettre à l'organisme de mesurer sa progression vers les différentes destinations et les différentes étapes recensées lors de l'évaluation.
- 6^e partie** : une liste de **livrables** (produits documentaires) que pourrait créer l'organisme pour favoriser l'amélioration de son programme de gestion documentaire.
- 7^e partie** : une liste de **ressources** pour aider l'organisme à retrouver des exemples de meilleures pratiques et pour l'orienter dans ses projets de mise en place et de développement d'un programme de gestion documentaire.
- 8^e partie** : un **glossaire** des principaux termes utilisés dans cette *Feuille de Route*.

À QUI EST DESTINÉE CETTE FEUILLE DE ROUTE ?

La présente *Feuille de Route* est l'œuvre de spécialistes en gestion documentaire du Groupe de la Banque mondiale. Rédigée conjointement avec des conseillers et des consultants spécialisés, elle vise principalement les services de l'État et les organismes du secteur public. Nous y insistons sur le rôle majeur que peut jouer la gestion documentaire dans les domaines de la responsabilité, de la transparence, de l'efficacité et de la performance économique, qui sont quelques-uns des grands objectifs des organismes du secteur public du monde entier.

Alors que ce sont, *a priori*, les organismes du secteur public qui constituent notre public cible, nous sommes persuadés que la *Feuille de Route* pourra s'avérer utile pour tout organisme, indépendamment de sa nature ou de son lieu d'implantation. Une gestion documentaire efficace et responsable revêt une importance tant pour le secteur privé que pour le secteur public et nous espérons que notre *Feuille de Route* aidera toute personne ayant besoin de conseils et de soutien pour assurer la bonne conservation de documents d'activité et de preuves authentiques et fiables.

Le Groupe de la Banque mondiale a sélectionné les critères suivants pour orienter l'élaboration de la *Feuille de Route*.

- Le **secteur public** constitue notre public cible principal : les services de l'État ou les organismes de service public qui s'adressent aux citoyens et aux communautés et doivent rendre publiquement compte de leurs actions. Toutefois, les entreprises ou les organismes du secteur privé pourront également faire bon usage des informations présentées dans ce document.

- Notre public est **international** : même si la boîte à outils et les ressources essentielles auxquelles il est fait référence sont pour la plupart rédigées en anglais, nous nous sommes efforcés d'élaborer une *Feuille de Route* exploitable dans différents environnements à travers le monde.
- La *Feuille de Route* pourra s'appliquer à **différentes échelles** : pour appuyer une évaluation globale et transversale de la gestion documentaire des services d'un État ou celle effectuée par le personnel au sein d'un ministère, d'une direction ou d'une unité d'affaires souhaitant évaluer les capacités en matière de gestion documentaire de ses services.
- Les principaux utilisateurs de cet outil sont les **collaborateurs** qui produisent, gèrent et exploitent des documents d'activité et des archives au quotidien. Même si les gestionnaires documentaires ou les collaborateurs des services d'archivage et de gestion documentaire peuvent en faire usage, la *Feuille de Route* n'a pas été conçue à l'attention de ces professionnels.

Pour permettre à la *Feuille de Route* de répondre aux besoins de différents publics, nous avons décidé d'employer le terme « organisme » pour faire référence à tous les échelons de l'État, tous les services, toutes les directions, toutes les entités du service public ou toute autre unité commerciale, en particulier mais pas exclusivement ceux du secteur public. Il s'agit d'un terme générique censé n'exclure aucun type de structure administrative.

Nous avons également choisi de parler de « responsables » et de « collaborateurs » dans ce document mais ce sont des termes utilisés au sens large. Les équipes que vous mettrez en place pour la mise en œuvre de la *Feuille de Route* peuvent être constituées de salariés, de sous-traitants, de consultants, d'étudiants, de stagiaires et d'autres personnes employées au sein de votre organisme, qu'elles soient rémunérées ou non.

Toute personne impliquée dans la production et la gestion de documents au sein d'un organisme devrait contribuer à leur conservation. Nous avons conçu cette *Feuille de Route* dans le but de renforcer et de promouvoir ce sens de la responsabilité collective.

COMMENT LA FEUILLE DE ROUTE EST-ELLE STRUCTURÉE ?

La *Feuille de Route* est un outil de planification stratégique. Nous avons recensé les finalités essentielles (« destinations ») et les objectifs (« étapes ») que devrait viser tout organisme souhaitant consolider sa gestion des documents d'activité et des preuves. Nous avons choisi la métaphore du voyage, qui nous semblait bien adaptée à la gestion documentaire. Chaque service de l'État ou chaque organisme fixera ses propres objectifs et son propre parcours de gestion documentaire (les différentes destinations et les différentes étapes) en fonction de son contexte et de ses besoins actuels.

Pour certains organismes, une amélioration de la gestion des documents courants peut s'imposer de toute urgence, leurs armoires et leurs dispositifs informatiques de stockage débordant de documents non identifiés et inaccessibles. D'autres peuvent souhaiter combler des lacunes dans leur politique en la matière, de nouvelles lois votées par l'État influant sur l'interprétation des documents et des éléments de preuve. D'autres encore peinent peut-être à gérer leurs documents papier, sans oublier ceux qui ont besoin d'être assistés dans l'intégration de la gestion des documents électroniques à leurs activités quotidiennes. Dans cette *Feuille de Route*, nous avons choisi d'aider les organismes à trouver l'itinéraire

qui leur est le plus adapté plutôt que de partir du principe qu'ils doivent tous suivre le même chemin. La *Feuille de Route* est souple car elle permet aux utilisateurs de recenser et de fixer leurs propres priorités.

C'est ainsi que la *Feuille de Route* vous aidera à préparer votre voyage. Pour aller du point A au point B en toute sécurité, il vous faudra un véhicule en bon état de marche, une voie carrossable et sûre, ainsi qu'une carte pour vous indiquer le chemin à emprunter. Mais le véhicule, la route et la carte varieront en fonction des circonstances, de la destination et des raisons motivant votre déplacement.

Pour rester dans le thème du transport, nous avons doté la *Feuille de Route* de destinations, d'étapes et de niveaux de progression ainsi que d'une indication des acteurs à impliquer et des résultats à recommander. Les symboles suivants ont été sélectionnés pour représenter ces différents éléments :



Destinations = définition des finalités ou des résultats que votre organisme souhaiterait atteindre, l'intérêt étant de vous aider à choisir où vous voulez aller et comment y parvenir, dans le but d'établir et de maintenir une gestion documentaire efficace et responsable.



Étapes = objectifs fondamentaux que peut viser votre organisme pour se rapprocher de sa destination ; les questions posées lors des évaluations et les consignes formulées vous aideront à mesurer votre progression vers l'accomplissement des étapes jalonnant le parcours jusqu'à votre destination finale. (Les étapes représentent des *résultats* ; les produits proprement dits sont des *livrables*.)



Niveaux de progression = capacité actuelle de votre organisme à franchir les étapes fixées ou sa réussite dans le franchissement de ces étapes, autrement dit dans l'atteinte de sa destination ; les différents niveaux de progression sont symbolisés au moyen d'un système basé sur les feux tricolores (rouge, orange, vert).



Composition des équipes = propositions relatives aux spécialistes ou aux collaborateurs à impliquer, qui pourraient conjuguer leurs forces en vue de franchir une étape et participer à la définition de stratégies d'action.










Livrables = liste de produits documentaires que pourrait élaborer votre organisme lors de la réalisation des actions recommandées pour franchir une étape.

QUELLES SONT LES DESTINATIONS FIGURANT DANS LA FEUILLE DE ROUTE ?

La *Feuille de route* comporte sept **destinations**, ou finalités, pour la gestion documentaire, toutes liées aux priorités indiquées dans le tableau suivant. Dans l'idéal, chaque organisme devrait pouvoir atteindre ces différentes destinations. (La carte figurant à la **2^e partie** de ce document donne un aperçu de ces destinations et de ces étapes.)

Destinations

	Destination n° 1 : Notre organisme reconnaît la valeur d'une gestion documentaire efficace.
	Destination n° 2 : Le programme de gestion documentaire en vigueur au sein de notre organisme est géré de manière stratégique.
	Destination n° 3 : Notre organisme consacre les moyens nécessaires à la gestion documentaire.
	Destination n° 4 : Notre organisme reconnaît le lien entre documentation et technologies de l'information.
	Destination n° 5 : Notre organisme gère ses documents de manière efficace et responsable.
	Destination n° 6 : Notre organisme offre un accès satisfaisant aux documents d'activité.
	Destination n° 7 : Notre organisme conserve ses documents de manière appropriée et en assure le traitement final comme il se doit.

Pour rester dans la métaphore du transport, ces destinations visent l'obtention d'un résultat satisfaisant, celui de se rendre d'un point A à un point B en toute sécurité, et non la perfection, qui correspondrait à remporter une course de Formule 1.





Il n'est jamais facile d'atteindre ces différentes destinations et le voyage s'effectue rarement en un clin d'œil. À vrai dire, il n'existe pas de cadre « parfait » pour la gestion documentaire. Les consignes fournies pour vous guider vers chacune des destinations partielles sont conçues dans l'optique de vous accompagner dans la définition d'actions stratégiques vous permettant d'atteindre vos objectifs.

QUELLES SONT LES ETAPES ?

Sur le chemin qui mène à chacune des destinations, on compte plusieurs **étapes**. Celles-ci représentent des objectifs ou des résultats précis que peut obtenir votre organisme pour l'aider à atteindre sa destination.

À titre d'exemple, voici les étapes sur le chemin menant à la **Destination n° 1 : Notre organisme reconnaît la valeur d'une gestion documentaire efficace**.

Exemples d'étapes

	Étape n° 1 : Notre organisme a conscience de la valeur de la gestion documentaire pour assurer sa réussite.
	Étape n° 2 : La direction soutient activement la gestion documentaire.
	Étape n° 3 : Notre organisme a conscience du lien entre gestion documentaire et obligations juridiques, réglementaires et politiques.
	Étape n° 4 : Notre organisme collabore avec des entités connexes en vue de coordonner les démarches en matière de gestion documentaire.







Pour chaque étape, la *Feuille de route* propose une série d'énoncés. Au sein de votre organisme, vous pourrez examiner chacun de ces énoncés en vue d'évaluer votre cheminement vers le franchissement de l'étape concernée. En vérifiant la progression de votre organisme par rapport à chaque étape, vous finirez par obtenir un aperçu global – une cartographie – de vos capacités actuelles en matière de gestion documentaire. Vous pourrez alors vous tourner vers les conseils et les ressources proposées afin de décider des actions à entreprendre pour faire évoluer ces capacités. Encore une fois, la réussite ne tombera pas du ciel, mais les conseils et les ressources proposées en face de chaque étape vous aideront à envisager de manière stratégique vos prochaines actions.

QUE SONT LES NIVEAUX DE PROGRESSION ?

Les différents **niveaux de progression** doivent vous aider à mesurer les progrès réalisés par votre organisme sur le chemin menant à la destination choisie (voir tableau suivant). Grâce à l'évaluation de votre niveau de progression, vous pourrez analyser vos capacités actuelles en matière de gestion de documents d'activité et de preuves.

Si votre organisme se situe entre deux niveaux, nous vous recommandons d'opter plutôt pour le niveau inférieur. Vous pourrez ainsi bénéficier plus largement des consignes et des conseils proposés par rapport à l'étape en question. Vous pourrez toujours avancer plus rapidement dès que vos capacités le permettront. Nous avons également ajouté une mention « en cours » dans la liste de contrôle de la **5^e partie** de ce document pour vous permettre de garder la trace des étapes dont l'évaluation se poursuit.

Niveaux de progression

 INEXISTANT	<p>L'organisme est globalement inconscient des besoins liés à la gestion documentaire et/ou en ignore l'intérêt dans le cadre de ses propres activités. Le niveau « inexistant » s'applique lorsque les réponses de l'organisme témoignent de son ignorance de la problématique.</p>	<p>Un feu rouge veut dire STOP, DANGER, ATTENTION. À ce niveau, il vous faudra passer en revue les retours de l'évaluation afin de décider des principales modifications à mettre en œuvre.</p>
 AMORCÉ	<p>L'organisme a conscience des besoins en matière de gestion documentaire découlant de ses activités. Un organisme qui se trouve au niveau « amorcé » peut être sensible aux besoins liés à la gestion documentaire mais n'a peut-être pas encore entamé de démarches concrètes pour lancer des initiatives, ou n'a mené que quelques actions ciblées de manière informelle.</p>	
 DÉFINI	<p>L'organisme a prévu et/ou a réalisé des actions pour tenir compte des besoins en matière de gestion documentaire. Un organisme qui se situe au niveau de la définition des besoins peut avoir prévu et/ou réalisé des actions permettant d'aborder la problématique de la gestion documentaire ou d'améliorer la production, la gestion et la conservation de ses documents d'activité, mais les actions en question n'ont été menées que de manière ponctuelle, incomplète ou peu homogène.</p>	<p>Un feu orange correspond à un niveau de progression raisonnable. À ce niveau, vous êtes déjà sur la bonne voie mais il vous reste encore des actions à accomplir.</p>
 ÉTABLI	<p>L'organisme a mis en œuvre plusieurs initiatives concernant la gestion documentaire. Un organisme qui a atteint le niveau « établi » aura entrepris différentes initiatives, qu'elles concernent l'organisme dans son ensemble ou des services spécifiques, en fonction de normes raisonnables et quantifiables.</p>	<p>Un feu vert annonce un bon stade d'avancement vers la destination en question. À ce niveau, vous aurez mis en place un programme de gestion documentaire robuste, même s'il subsiste toujours des marges de progression.</p>
 PROACTIF	<p>L'organisme s'est engagé en faveur de la gestion documentaire. Un organisme qui est arrivé à un niveau « proactif » a lancé des actions systématiques, de manière structurée et calculée, en vue d'aborder la problématique en question. Il démontre son engagement envers l'objectif d'une gestion documentaire homogène, basée sur les normes en vigueur. Il entreprend des actions novatrices pour assurer le suivi, la révision et l'amélioration de ses pratiques.</p>	
 NON APPLICABLE	<p>L'énoncé en question ne s'applique pas à l'organisme.</p>	<p>La catégorie non applicable est rarement pertinente.</p>

COMMENT FAIRE USAGE DE L'ÉVALUATION ?

En parcourant dans le détail les différentes étapes qui jalonnent le parcours jusqu'à chacune des destinations de la *Feuille de route*, votre organisme sera en mesure de choisir l'énoncé qui correspond le mieux à sa situation actuelle. Vous pourrez alors décider des actions à entreprendre et des résultats à rechercher afin de passer au niveau supérieur par rapport à l'étape et à la destination en question.

Nous sommes d'avis que les organismes ont tout intérêt à viser les différentes destinations en suivant l'ordre dans lequel elles sont présentées dans notre *Feuille de route*. Il s'agira donc de commencer par dresser le cadre conceptuel et politique entourant la gestion documentaire avant de passer par les différentes étapes qui ponctuent le cycle de vie d'un document d'activité. Toutefois, la *Feuille de route* est conçue de manière à permettre aux utilisateurs de commencer par la destination la plus en phase avec leurs priorités actuelles, comme le témoignent les exemples suivants :

- La priorité actuelle de votre organisme peut être de s'assurer que tous les collaborateurs produisent des documents fiables susceptibles de faire foi. Dans ce cas, vous aurez peut-être intérêt à commencer par la **Destination n° 5**.
- Votre ministère de tutelle a peut-être annoncé son intention d'acquérir de nouveaux ordinateurs, entraînant pour vous la nécessité d'élaborer des processus visant à assurer la gestion efficace de documents et de preuves électroniques. Dans ce cas, vous aurez peut-être intérêt à parcourir les étapes de la **Destination n° 4**.
- Votre direction est peut-être impliquée dans un processus de planification stratégique s'étendant à tous les services de l'État, processus qui entraîne des modifications dans la production et la gestion des documents. Dans ce cas, vous aurez peut-être intérêt à aborder en premier lieu les aspects présentés à la **Destination n° 2**.

Quelle que soit votre manière d'aborder l'évaluation, nous vous recommandons de fixer un délai raisonnable pour l'atteinte de toutes les destinations. Nous espérons en outre que vous reviendrez régulièrement sur les différentes étapes et les différentes destinations en vue de réévaluer vos procédures et de rechercher de nouvelles améliorations. La *Feuille de route* a pour but de vous aider à élaborer votre plan stratégique, ce dernier devant toujours être périodiquement révisé et corrigé. Nous comptons sur vous pour passer périodiquement en revue votre programme de gestion documentaire, tous les 3 à 5 ans par exemple, afin d'évaluer les progrès réalisés et de fixer de nouvelles priorités.

TRAVAIL EN EQUIPE : EST-CE LA BONNE SOLUTION ?

Tout à fait ! Les coureurs automobiles ne triomphent pas par leurs seuls efforts ; ils forment une équipe avec, entre autres, leurs copilotes et leurs mécaniciens. Pour une gestion documentaire réussie, un travail d'équipe et une collaboration en bonne intelligence s'imposent. La *Feuille de route* est fondée sur le principe d'une démarche collective de réflexion et de mise en œuvre.

Nous vous recommandons de commencer par la mise en place d'une équipe de base, en choisissant des personnes destinées à endosser à terme le rôle de référents en gestion documentaire dans votre organisme. Il ne s'agira pas forcément de professionnels de la gestion documentaire mais de personnes

dont les fonctions sont susceptibles d'impliquer la production et la gestion de documents d'activité et de preuves. Ces collaborateurs seront peut-être les mieux placés pour assumer des missions de gestion documentaire. Leur implication dans le projet dès les premiers stades leur permettra de se forger les compétences et les connaissances nécessaires à leur futur rôle de pilotage.

Une fois votre équipe de base en place, nous vous proposons de faire appel à d'autres collaborateurs sélectionnés pour participer aux efforts relatifs à des étapes spécifiques. Par exemple, lorsque vous vous pencherez sur les moyens financiers consacrés à la conservation des documents d'activité (**Destination n° 3, Étape n° 1**), vous aurez certainement tout intérêt à solliciter l'aide de responsables budgétaires, de comptables et de conseillers financiers. Lorsque vous devrez définir les besoins en informatique liés à la gestion documentaire (**Destination n° 4, Étape n° 2**), l'implication d'informaticiens et de responsables en matière d'équipements et de technologies pourrait s'avérer utile.

Le panachage de la composition des équipes compte parmi les points forts de cette *Feuille de route*. Au fil des destinations et des étapes, vous pourrez associer des personnes de tous les services de l'organisme à la mise en place d'une méthodologie de gestion documentaire, en mettant à profit leurs compétences au moment opportun. Ces personnes pourront contribuer à la mise en œuvre du programme de gestion documentaire, tout en découvrant l'importance et la valeur des documents d'activité et des preuves. C'est gagnant-gagnant sur toute la ligne !

Pour chaque étape, nous émettons quelques suggestions quant aux collaborateurs qui pourraient utilement faire partie de l'équipe. Il va sans dire que, comme pour tout projet bien structuré, nous vous recommandons de nommer une ou plusieurs personnes pour superviser les progrès réalisés et pour assurer le suivi de toutes les actions menées et de toutes les décisions prises.

COMMENT SUIVRE VOS PROGRES ?

La **4^e partie** de la *Feuille de route* contient un outil d'évaluation. La **5^e partie** est composée de la liste de contrôle à employer lors des évaluations pour garder la trace des décisions prises à chaque étape du parcours. En prenant systématiquement note des progrès réalisés par votre organisme par rapport à chacune des étapes et destinations, vous serez en mesure d'évaluer ses capacités actuelles en matière de gestion documentaire. Ces informations vous permettront d'identifier les modifications à opérer en priorité.

Nous vous incitons à ne pas vous contenter de simplement cocher les cases de la liste de contrôle. Nous espérons que vous profiterez du processus d'évaluation pour mieux cerner les points forts et points faibles de votre organisme en gestion documentaire. Comme le garagiste qui remplit un cahier d'entretien pour noter les réparations effectuées ou le marin qui retrace les étapes de son voyage en les marquant sur une carte, vous avez tout à gagner à conserver la trace des recherches que vous aurez menées par rapport aux différentes étapes et destinations. Grâce à l'élaboration de votre propre « carnet de bord » et de votre propre « carte », vous pourrez suivre votre progression à travers les différentes étapes de la *Feuille de route* et constituer ainsi une base de connaissances évolutive.

QUELS RESULTATS ALLEZ-VOUS ATTEINDRE ?

La *Feuille de route* vise des *résultats*, plutôt que des *livrables*. Si la finalité (ou destination) est de parvenir à une gestion documentaire efficace et responsable, alors un des objectifs (ou étape) essentiels sera le

recensement et l'organisation des documents. Les deux résultats obtenus lors de cette étape pourraient donc être (1) le recensement et (2) l'organisation des documents. Les livrables pourraient prendre la forme d'un catalogue des documents, qui les recense et qui permet d'obtenir le premier résultat, et un système de classement servant à organiser les documents, atteignant ainsi le deuxième résultat. Mais il ne s'agit pas de viser exclusivement des résultats.

Chaque organisme élaborera ses propres livrables documentaires en fonction de ses besoins : un organisme pourra élaborer un catalogue sur papier alors qu'un autre saisira les informations dans un tableur. Il ne nous appartient pas de dicter la nature d'un produit : nous souhaitons plutôt inciter votre organisme à réaliser les démarches nécessaires à l'obtention du résultat visé.

Il demeure néanmoins utile de connaître les types de livrables à privilégier et d'avoir accès à des exemples de différents produits. Pour vous aider à parvenir aux résultats escomptés (étapes), nous émettons quelques suggestions quant aux résultats à attendre de chaque étape, par exemple des rapports, des notes de synthèse, des supports de formation, des plans stratégiques ou des études d'opportunité. Toutes ces propositions sont ensuite regroupées dans une liste de résultats recommandés figurant à la **6^e partie**. Gardez à l'esprit que certains résultats pourront s'avérer utiles pour plusieurs destinations. À titre d'exemple, un catalogue des documents d'activité et des preuves permettra de garder la trace de l'existence de ces documents, en lien avec la **Destination n° 5**. Il sera également utile pour situer l'emplacement de stockage des différents documents, point important évoqué à la **Destination n° 3**, ou pour le recensement des différentes technologies de l'information, élément essentiel pour atteindre la **Destination n° 4**.

UTILISATION DES RESSOURCES

Les références figurant dans la **7^e partie** de la *Feuille de route* vous proposeront des exemples, des sites web, des supports de formation et d'autres ressources. Il est bien sûr impossible de citer toutes les ressources relatives à un domaine, et nous avons donc sélectionné celles qui nous semblaient constituer le meilleur point de départ pour les non-spécialistes.

Ces ressources peuvent être vues comme une carte routière de la gestion documentaire. Une carte à l'échelle 1/100 000 vous aidera à traverser le pays, mais lorsque vous vous rapprocherez de votre destination, une carte plus détaillée vous sera nécessaire (par exemple, à l'échelle 1/1 000).

Il en va globalement de même pour les ressources citées dans cette *Feuille de route*. Elles aideront votre organisme à s'éloigner des zones à risque que constituent les niveaux de progression « INEXISTANT » ou « AMORCÉ ». Mais plus votre organisme se rapprochera des zones « DÉFINI », « ÉTABLI » ou « PROACTIF », plus sûres, plus vous aurez besoin d'orientations bien plus précises que celles que nous pouvons vous proposer ici. Il vous sera peut-être nécessaire de faire intervenir des associations professionnelles ou des consultants, ou d'embaucher des gestionnaires de documents dûment qualifiés. Dans la **7^e partie**, nous fournissons des liens pour vous aider à localiser de tels intervenants.

QUEL RYTHME DE PROGRESSION ADOPTER ?

La *Feuille de route* est conçue pour accompagner votre organisme tout au long d'un voyage, qui ne sera certainement pas une course ! Nous recommandons à tous les organismes faisant usage de cette boîte à outils de prendre tout le temps nécessaire pour franchir les étapes et parvenir aux destinations à un rythme qui leur convient.

Vous pourrez suspendre l'évaluation à tout moment. Il se peut que vous ayez besoin d'effectuer des recherches ou de consulter un spécialiste avant d'aller plus loin. Vous pouvez également décider de viser une seule destination avant de passer aux autres. Nous espérons que vous vous efforcerez de parcourir intégralement la *Feuille de route* avant de vous lancer, afin de fixer vos priorités essentielles. Nous vous invitons également à vous repencher de temps à autre sur la *Feuille de route* dans le cadre d'un processus interne de planification stratégique, en vue de réévaluer vos niveaux de progression et de fixer de nouvelles priorités, l'objectif ultime devant être d'atteindre le niveau « PROACTIF » sur l'ensemble des destinations et de passer dans le peloton de tête de la gestion documentaire !

PRETS A ENTAMER VOTRE VOYAGE ?

Avant de vous mettre en route, nous vous conseillons d'étudier la carte récapitulative (**2^e partie**) puis de lire la **3^e partie**, qui dresse un aperçu général des principes et des pratiques de la gestion documentaire. Cette partie, qui est brève mais importante, présente le vocabulaire et les concepts fondamentaux de la gestion documentaire et esquisse les caractéristiques essentielles d'un programme de gestion efficace, performant, responsable et transparent. Ce survol global représente l'équivalent, en matière de gestion documentaire, d'un manuel du conducteur.

Il va sans dire qu'un tel aperçu ne pourra jamais répondre à toutes vos interrogations concernant la gestion documentaire. Cette dernière constitue un domaine de compétences à part entière et les professionnels de la documentation passent des années à maîtriser les principes et les pratiques liés à la gestion des documents d'activité et des preuves. Une bonne partie de ces connaissances forme le socle de cette *Feuille de route*. Toute l'équipe du Groupe de la Banque mondiale espère que les orientations et les ressources fournies dans ce document vous seront utiles et constitueront pour vous une source d'inspiration au moment de vous lancer dans ce voyage à travers le monde de la gestion documentaire !

