

Les archives : une ressource stratégique à intégrer aux processus d'affaires

Marie-Josée Courchesne

Responsable du domaine Gestion électronique des documents

Projet de Planification stratégique des technologies de l'information

Curateur public du Québec

L'évolution rapide de l'informatique et des technologies de l'information au cours des 30 dernières années a entraîné une révolution dans les façons de créer les documents et d'échanger l'information. Autrefois monolithique, le document est depuis devenu dynamique multipliant ainsi les possibilités de faciliter les processus d'affaires. Le rôle central joué par les documents dans la réalisation des processus d'affaires des organismes jouit d'une reconnaissance grandissante.

Partant de la prémisse que les archives supportant les activités liées aux orientations stratégiques d'un organisme constituent des ressources stratégiques, la communication présente la démarche du Curateur public du Québec pour élaborer ses processus d'affaires stratégiques et concevoir ses systèmes de gestion de l'information. Par la suite, elle traitera de la contribution des experts en gestion documentaire¹ à cette approche et des défis qu'ils doivent relever. Finalement, la communication conclura sur les impacts de l'intervention des experts en gestion documentaire dans la planification stratégique des technologies de l'information au Curateur public du Québec.

Les archives stratégiques

L'évolution du domaine de la gestion documentaire, notamment de la gestion des documents électroniques, a fait ressortir le rôle clé des documents dans la réalisation des activités d'un organisme. À titre d'exemple, la norme ISO 15489, Records Management, place les documents au cœur des processus d'affaires et fonde sa démarche de mise en

¹ Le terme expert en gestion documentaire représente la terminologie utilisée au Curateur public du Québec. Le lecteur pourra le remplacer par archiviste, il en va de même pour le terme gestion documentaire qui renvoie également à la discipline archivistique.

œuvre d'un système de gestion documentaire sur ce postulat. Toutefois, si nous reconnaissons l'importance de ce rôle, il apparaît difficile de conclure qu'il est toujours stratégique et que, par conséquent, toutes les archives sont stratégiques.

Or, dans un contexte où les organismes définissent des orientations stratégiques et mettent en place une stratégie pour les atteindre, il est possible de considérer que les documents qui supportent la réalisation de ces objectifs constituent des archives stratégiques. Dans ce cas, la gestion documentaire aura pour objectif de faciliter et d'optimiser la réalisation des processus d'affaires liés à la mission d'un organisme. Cette prémisse servira de toile de fond à la présente communication.

La démarche du Curateur public du Québec : le contexte

À la suite d'un rapport du Vérificateur général du Québec, le Curateur a entrepris, en 1998, une réforme afin de corriger la situation décrite. Ce rapport avait mis en lumière certaines lacunes dans les services du Curateur offerts aux personnes représentées et les préjudices causés à certaines d'entre elles. C'est là que la mise en oeuvre de la mission est devenue un projet stratégique.

Dans le cadre de cette mission, le Curateur veille à la protection de citoyens inaptes par des mesures adaptées à leur état et à leur situation. Il s'assure que toute décision relative à leur personne ou à leurs biens est prise dans leur intérêt, le respect de leurs droits et la sauvegarde de leur autonomie. Finalement, il informe la population et les intervenants, et les sensibilise aux besoins de protection découlant de l'inaptitude. L'organisme compte près de 600 employés et gère 11 159 dossiers de régime public de protection et 25 239 dossiers de mesures privées de protection².

Avec la réforme et l'adoption du projet de planification stratégique des technologies de l'information qui en a découlé en 2001, le Curateur a reconnu le rôle de l'information dans la réalisation de sa mission. Ainsi, la curatrice publique rappelait lors de sa tournée

² Chiffres tirés du *Rapport de gestion annuel 2004-2005*

auprès du personnel de mars 2006 que «l'information est au cœur du succès de nos interventions» et que l'organisme a besoin d'une information rapidement accessible, mise en commun, valide et contrôlée, et sécurisée.

Le projet de planification stratégique des technologies de l'information a permis la mise en place d'une démarche structurée d'analyse et de définition de la mission et des objectifs stratégiques à atteindre. Dans ce contexte, le Curateur a revu ses façons de faire considérées alors comme stratégiques car essentielles à sa mission. Afin de définir les grands scénarios d'affaires nécessaires à l'atteinte de ces objectifs, l'organisme a constitué des groupes de travail multidisciplinaires. Par la suite, elle a découpé ces scénarios en processus et en activités en tenant compte des possibilités offertes par la prestation de services électroniques aux citoyens et les technologies de l'information. Il s'agit d'une approche itérative comportant plusieurs étapes permettant d'approfondir et de préciser les besoins en matière de systèmes et de technologies de l'information pour améliorer les services aux citoyens.

Lors de cet exercice, le Curateur a défini les trois scénarios suivants :

- Enclencher les mesures adéquates;
- S'assurer du bien-être des personnes sous régime public
- Surveiller la représentation des personnes sous régime privé.

La contribution des experts en gestion documentaire

Dans l'ensemble de la démarche du Curateur, la contribution des experts en gestion documentaire s'est traduite par une participation à la conception des processus d'affaires afin d'y intégrer les activités documentaires. Grâce à leur connaissance des concepts et des principes de gestion documentaire, ces experts sont en mesure d'identifier les répercussions et les impacts de l'intégration des documents dans les processus d'affaires. Leur rôle est de s'assurer que les activités documentaires supportent adéquatement la réalisation des activités liées à ces processus. Ce faisant, ils apportent une valeur ajoutée à la conception et à l'optimisation des processus.

Grâce à leur participation, les experts en gestion documentaire ont alimenté la réflexion sur la structuration et l'organisation des ressources informationnelles³ nécessaires aux processus d'affaires. Cette réflexion lors de l'analyse des processus d'affaires a porté sur les questions suivantes :

- Quelle est l'information requise, sous quelle forme, quelle est la volumétrie, qui a besoin de cette information, pourquoi, sert-elle de déclencheur à une activité ou au contraire est-elle le résultat d'une activité?
- Les ressources informationnelles ont-elles toutes la même importance dans la réalisation du processus?
- A-t-on besoin du document ou seulement de la donnée ou plutôt des deux?

L'exécution de cette analyse a démontré que l'importance du rôle du document dans un processus influence son traitement documentaire en terme de format, de mode de création et de conservation. Par exemple, le *Rapport du directeur général*, un formulaire utilisé par un directeur général d'un établissement de santé pour indiquer au Curateur qu'une personne inapte a besoin de protection, joue un rôle stratégique dans le processus «Enclencher les mesures adéquates». En effet, il déclenche ce processus. Dès sa réception, le curateur doit rapidement s'assurer de la sécurité de la personne et de ses biens, et évaluer s'il y a des mesures urgentes à prendre. Le contenu de ce document guidera donc le Curateur dans ses actions⁴.

Par ailleurs, dans le cas du certificat de naissance, la donnée sur la date de naissance est essentielle et stratégique, car elle déclenche la demande de la pension de vieillesse

³ Dans le contexte du Curateur public, les ressources informationnelles regroupent à la fois les données dans les applications informatiques et les documents, peu importe leur support.

⁴ Sur réception du rapport du directeur général, le Curateur public du Québec s'assurera qu'il dispose des renseignements nécessaires pour remplir ses obligations, tel qu'énoncé à l'article 14 de la *Loi sur le curateur public*. Il évaluera l'opportunité de demander l'ouverture d'un régime de protection approprié à la situation de la personne, eu égard à son inaptitude et à son besoin d'être protégée. Le cas échéant, il présentera une requête en ouverture de régime de protection au tribunal, qui précisera le type de régime recommandé : curatelle aux biens et à la personne, tutelle aux biens ou à la personne ou encore, régime de conseiller au majeur.

effectuée par le Curateur au nom de la personne représentée. Seule cette donnée est requise par certains processus alors que le document papier sera exigé pour une demande de passeport.

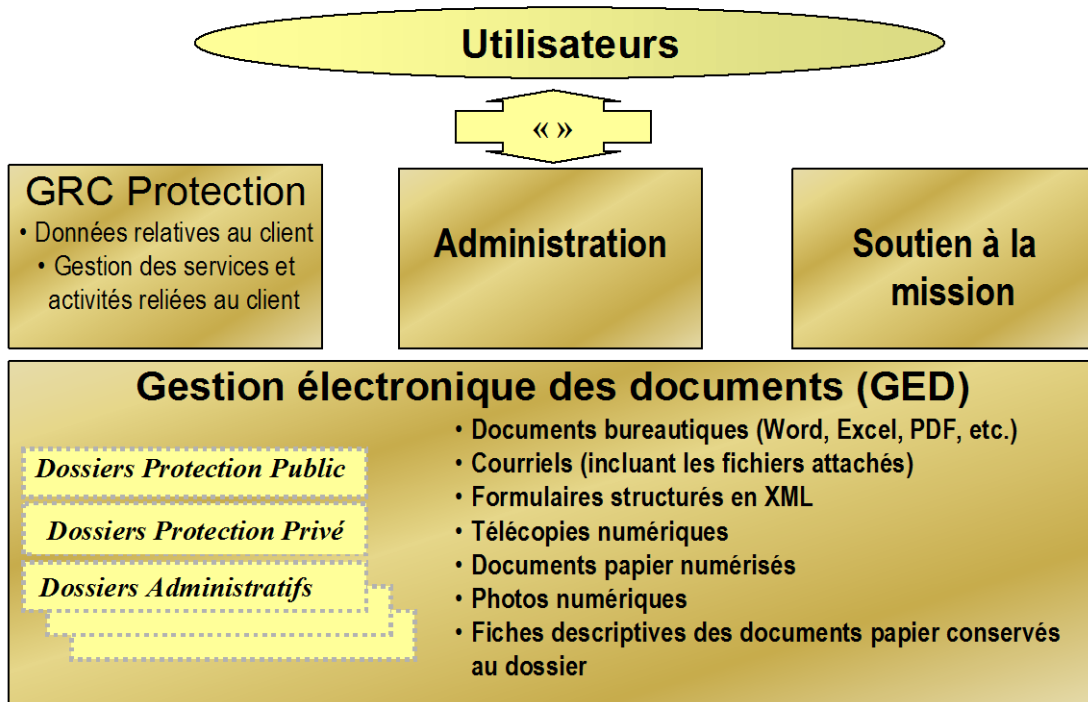
En terme de traitement documentaire lorsque la donnée est plus importante que le document, il est possible de privilégier la saisie de cette dernière dans une application informatique et de conserver le document papier dans un dossier pour des fins de preuve (des pièces justificatives, par exemple). Par contre, si le document reçu d'un tiers indépendant et son contenu sont requis par deux intervenants travaillant dans des endroits différents, le Curateur aura recours à la numérisation.

De plus, lorsqu'un document provenant d'un tiers indépendant comprend plusieurs données essentielles à la réalisation d'un processus d'affaires, l'orientation retenue jusqu'à maintenant est de favoriser l'utilisation de documents structurés en langage XML. Ces derniers permettant d'alimenter directement la base de données et de diminuer la double saisie. Le formulaire du *Rapport du directeur général* en est un exemple.

L'intervention des experts en gestion documentaire dans la conception des processus d'affaires a conduit à l'adoption du concept de dossier virtuel comme élément essentiel à la gestion des ressources informationnelles. Elle a également permis de privilégier le support électronique pour les documents et d'établir des critères de numérisation et de saisie des données.

Le dossier virtuel permet une gestion intégrée des documents en créant un seul réservoir pour tous les documents peu importe leur support qui sert de guichet unique pour l'entreposage et la gestion de l'actif documentaire. Ce réservoir constitué par un système de gestion électronique des documents (GED) a des liens avec les applications informatiques, ce qui assure la mise en commun de l'information. Ainsi, les personnes autorisées disposent d'un portrait complet et à jour de la personne représentée, et l'information est accessible peu importe le lieu de travail. Le tableau suivant illustre le concept du dossier virtuel.

Le Dossier virtuel



Le rôle de gouvernance des experts en gestion documentaire

En plus de participer à la conception des processus et de proposer une gestion documentaire qui facilite la réalisation des processus d'affaires, les experts en gestion documentaire jouent un rôle de gouvernance. À cette fin, ils doivent s'assurer que les processus développés assurent le maintien de l'authenticité, de l'intégrité et de la fiabilité des documents. Pour atteindre ce résultat, ils déterminent, entre autres, des principes directeurs qui tiennent compte des exigences légales et archivistiques. À titre d'exemple, les lois et documents suivants représentent une partie de l'encadrement normatif de la gestion documentaire au Curateur public : *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, *Loi sur le curateur public*⁵, *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information*, *Cadre de référence gouvernemental en gestion intégrée de l'information* et la *Loi sur les archives*. Enfin, les experts en gestion documentaire doivent identifier les documents à valeur historique afin de constituer le fonds d'archives de l'organisme.

La participation des experts en gestion documentaire a mené à l'adoption des principes directeurs suivants pour le *Cadre de gestion de l'actif documentaire du Curateur public* :

Reconnaissance du document

- Les documents sont essentiels à la réalisation des activités du Curateur public. Ils constituent l'élément principal des échanges d'information et, par conséquent, doivent faire l'objet d'une gestion attentionnée par l'ensemble du personnel. Ils jouent un rôle central en soutenant les processus d'affaires de l'ensemble des directions du Curateur public.

Exactitude et fiabilité

- Les documents et leur contenu doivent être fiables et exhaustifs.

⁵ Les articles 50 et 51 de cette loi stipulent que le Curateur public doit maintenir un dossier confidentiel sur chacune des personnes qu'il représente ou dont il administre les biens. Les articles 52 à 54 énumèrent les personnes pouvant prendre connaissance d'un dossier et en prévoient les conditions d'accès. L'article 54 prescrit la tenue des registres des tutelles, des curatelles, des mandats homologués ainsi que des biens sous administration provisoire.

Primauté du support électronique

- Le Curateur public privilégie l'utilisation du support électronique dans ses activités afin de faciliter l'accès, le partage, la réutilisation et la conservation de l'information.

Accessibilité et pertinence

- Tout le personnel du Curateur public doit pouvoir accéder, et ce, rapidement, à l'ensemble des informations essentielles à ses fonctions, dans le respect des normes de sécurité et des restrictions relatives à l'accès et à la protection des renseignements personnels.

Pérennité de l'information⁶

- Les documents – et l'information qu'ils contiennent – doivent être traités correctement dès le moment de leur création ou de leur réception. L'information doit être conservée dans son intégralité pendant tout son cycle de vie, soit depuis sa création jusqu'à sa disposition finale (destruction ou conservation permanente).

Authenticité et intégrité des documents

- L'authenticité et l'intégrité des documents doivent être maintenues afin de préserver leur utilité en tant que preuve.

Les défis pour les experts en gestion documentaire

Une approche proactive d'accompagnement et de soutien dans le développement des processus d'affaires d'un organisme afin d'intégrer les activités documentaires comporte plusieurs défis pour les experts en gestion documentaire. D'une part, il s'agit de travailler

⁶ Dans le contexte du Curateur public, la gestion du cycle de vie est très importante pour la reddition de compte. Il arrive souvent que le curateur représente une personne pendant plusieurs années, ce qui demande une conservation à long terme des documents produits ou reçus dans le cadre de cette administration. Il est essentiel que l'organisation puisse retrouver toute l'information pertinente pour témoigner de ses actions devant les tribunaux lors de la contestation de sa reddition de compte.

au sein d'équipes multidisciplinaires, ce qui demande de reconnaître le rôle et l'apport des différents intervenants. De plus, afin de bien comprendre les processus d'affaires et les documents qui y sont rattachés, les experts en gestion documentaires doivent être à l'écoute des utilisateurs, ces derniers constituant la première source d'information. Cette présence auprès des utilisateurs afin de les accompagner est particulièrement importante, car ils ont parfois de la difficulté à décrire le rôle et la place du document dans la réalisation de leurs activités.

D'autre part, l'acquisition et la mise en commun de connaissances constituent un autre défi puisqu'il faut interagir avec des spécialistes de différentes disciplines. Dans ce contexte, les experts en gestion documentaire doivent apprendre et maîtriser de nouveaux concepts, tels que la gestion de projet et la gestion de la relation avec les clients. En contrepartie, ils doivent être en mesure de faire connaître ceux de la gestion documentaire, comme la classification, l'indexation et le cycle de vie des documents.

Enfin, la capacité de faire des choix et des compromis représente le plus grand enjeu dans ce type d'approche. À cet égard, il est essentiel que les experts en gestion documentaire développent des talents de médiateurs afin de concilier les visions de chacun des intervenants et leurs besoins. En fait, ils ne travaillent plus isolément à partir des documents produits. Au contraire, ils collaborent d'abord avec des êtres humains. Il est d'autant plus important de dégager un consensus puisque l'on veut mettre en place des pratiques communes et uniformes qui seront mises en application par plusieurs personnes. Dans une telle situation, l'adhésion des utilisateurs devient primordiale.

En conclusion, l'expérience du Curateur public a démontré que la participation active des experts en gestion documentaire dès la conception des processus d'affaires a déclenché un engrenage qui a permis à l'organisme de reconnaître le rôle stratégique des documents dans les activités de la mission, la valeur ajoutée de la gestion documentaire dans l'optimisation des processus d'affaires, ainsi que l'importance des changements introduits. Avant la réalisation d'un projet de planification stratégique des technologies

de l'information, le dossier des personnes représentées était méconnu, l'intégration des documents aux processus d'affaires a ainsi donné naissance au dossier stratégique.