

1. Par où commencer ?

Il incombe aux autorités communales de mettre en œuvre une politique claire en matière de gestion des documents et des archives¹. Elles doivent ensuite se donner les moyens d'atteindre les objectifs qu'elles auront fixés.

1.1. Penser globalement

Il est tout à fait possible d'intervenir ponctuellement sur les problèmes de gestion des documents. Par exemple, on peut décider de se concentrer sur le traitement de l'arriéré d'archives, sans mettre en place de système global. Un tel projet est d'un abord plus simple, demande moins de ressources et offre des résultats visibles immédiatement.

Toutefois, malgré un investissement important en temps, en efforts et en argent, c'est la mise en place d'un système complet de gestion des documents qui se révèle le plus rentable à long terme. En effet, en introduisant des mesures de contrôle dès le début du cycle de vie, un tel système empêche que ne se répètent les situations d'engorgement des locaux d'archives, qui nécessitent régulièrement de coûteuses interventions.

Systemes de gestion électronique des documents

Les principes et recommandations énoncés dans le présent guide s'appliquent à tous les projets de gestion des documents, y compris sous forme électronique. Dans ces cas particuliers, il est toutefois important de bien réfléchir à ce que l'on souhaite mettre en place avant d'acheter et d'implémenter quelque outil que ce soit.

Beaucoup de solutions informatiques prêtes à l'emploi semblent en mesure de résoudre tous les problèmes liés à la gestion des documents, mais il ne s'agit que d'outils qui, en aucun cas, ne permettent de faire l'économie de la réflexion. De fait, l'acquisition de telles applications ne devrait jamais se faire sans une réflexion d'ensemble sur leur impact en matière de gestion des documents et sur les processus de travail au sein de l'administration.

*Il convient de sélectionner le système en fonction de ses besoins. Il est aussi important de veiller au respect de certaines exigences liées à la gestion des documents, détaillées dans les **exigences pour un système de records management électronique (ERMS)**. Ce cahier des charges définit les fonctionnalités minimales qu'un système doit fournir afin de garantir, en tout temps, les qualités requises pour la gestion des documents électroniques.*

Une fois la solution choisie, il s'agit de l'adapter aux exigences des futurs utilisateurs, au lieu de chercher à modifier ces dernières pour se conformer à des contraintes techniques. Il importe en outre d'estimer la faisabilité technique d'un tel projet. Pour cela, il faut se renseigner sur les technologies actuelles et émergentes et avoir du personnel technique qualifié à l'interne pendant les phases de mise en œuvre et de maintenance du système.

NEW

¹ Loi sur l'information du public, la protection des données et l'archivage (LIPDA) du 9 octobre 2008, art. 41 : « ¹Les autorités, leurs membres ainsi que les fonctionnaires et employés qui en dépendent sont tenus de gérer et de conserver d'une manière ordonnée les documents officiels ; ²Chaque autorité règle les modalités de gestion, de classement et de conservation, en étroite collaboration et en accord avec les Archives concernées. »
Loi sur les communes du 5 février 2004, art. 104 : « ¹Les collectivités de droit public doivent conserver les documents importants, constituer des archives et en établir le registre. »

1.2. Conduire un projet

La mise en œuvre d'un système de gestion des documents et des archives doit être considérée comme un projet à part entière et gérée comme tel. Les étapes détaillées d'un tel projet sont présentées dans le document **Conduire un projet de gestion des documents et des archives**. Ne sont donc repris ici que les étapes et les éléments essentiels.

1.2.1. Faire un état des lieux

Il convient toujours de commencer par un état des lieux des systèmes de gestion qui sont déjà en place. Cet état des lieux peut être mené à l'interne de l'administration par les gens qui en connaissent le fonctionnement, mais il est possible de solliciter le soutien des Archives de l'Etat du Valais (AEV) ou de s'inspirer d'expériences d'autres communes.

Avant de pouvoir prendre de bonnes décisions, il faut estimer les besoins en ressources financières, humaines et matérielles à toutes les phases du projet. Les éléments suivants doivent être pris en compte:

- les coûts, sans oublier les frais liés à la maintenance et à la formation,
- l'existence de compétences techniques et professionnelles à l'interne de la commune ou le besoin de faire appel à des ressources externes,
- la fixation d'objectifs en adéquation avec les besoins réels de l'administration communale,
- la compréhension et l'acceptation du projet par l'ensemble du personnel.

1.2.2. Convaincre au plus haut niveau

Une fois précisé ce que l'on souhaite mettre en place, il importe d'obtenir un engagement formel de la part de du Conseil communal ou bourgeoisial. Le projet doit être entériné au plus haut niveau, afin de pouvoir légitimement engager des ressources et demander les changements nécessaires dans les méthodes de travail.

Afin d'obtenir l'adhésion des décideurs, il peut être utile de rattacher le projet de gestion des documents et des archives à d'autres projets d'actualité, tels que la cyberadministration, le partage des connaissances, la transparence, la gestion de la qualité ou la gestion des risques. En effet, la mise en œuvre de tels projets dans une administration implique d'évaluer en détail de nombreux éléments tels que les missions et activités, le partage des tâches, l'organisation du travail et les outils utilisés, autant d'éléments dont l'analyse est un prérequis nécessaire à tout projet de gestion des documents.

1.2.3. Nommer un responsable interne et/ou confier le projet à un spécialiste

Si l'administration communale n'emploie pas encore une personne spécialisée dans la gestion des documents et des archives, et qui dispose de suffisamment de temps pour le faire, il est préférable de confier la réalisation du projet à un mandataire externe avec toutes les qualifications requises.

Il est indispensable de nommer également un responsable du projet à l'interne de l'administration communale. Le cahier des charges de cette personne doit être adapté en conséquence et du temps doit être accordé pour l'exercice de cette fonction. Même lorsque le projet est confié à une personne externe, il est important que toute l'administration communale soit impliquée et dispose d'une personne de référence à l'interne. Dans tous les cas, la responsabilité de la gestion des documents et des archives incombe à la commune et ne peut pas être déléguée.

Tout au long de la démarche, le responsable interne suit le projet, tient le Conseil au courant de son avancement et, le cas échéant, fournit les informations nécessaires au travail du mandataire externe. Une fois le système mis en place, il sera la personne de référence en matière de gestion des documents.

Le **modèle de cahier des charges pour un-e responsable de la gestion des documents et des archives** proposé par les AEV peut être utile à déterminer le profil de ce personnel.

1.2.4. Mettre en place un système de gestion des documents et des archives

La conception et la réalisation du système demande souvent de réunir les compétences de plusieurs acteurs : responsable de la gestion des documents et des archives, producteurs des documents ou encore informaticiens, dans le cas de la conception d'un système électronique de gestion des documents. Cette collaboration permet de créer, de mettre en place et d'améliorer les outils de la gestion des documents selon les étapes détaillées dans la suite de ce guide :

- créer un référentiel de classement et de gestion ;
- définir des procédures de gestion des documents ;
- assurer le suivi de l'archivage et de l'élimination des documents ;
- assurer la formation des collaborateurs ;
- gérer les archives.

Pour les administrations de taille importante, il est toujours utile de prévoir un projet pilote d'abord dans une unité spécifique et d'en tirer les leçons avant de déployer le système dans le reste de l'administration.

1.2.5. Evaluer, documenter et communiquer

Au terme du projet, il ne faut pas omettre de vérifier que le système remplisse les attentes. Il doit être soumis régulièrement à un processus d'évaluation pour garantir son adéquation à un environnement professionnel en constante évolution. Si on estime que le système ne répond plus aux besoins, il convient de relancer un projet pour le mettre à niveau ou pour le remplacer.

Tout au long du projet de gestion des documents et des archives, il est important de bien documenter chaque étape du projet. Il s'agit de noter en particulier le résultat des analyses conduites, les recommandations formulées et les décisions prises. A l'instar des documents de projets, les cahiers des charges des systèmes informatiques et les contrats des mandataires externes doivent être explicites et détaillés, pour éviter des malentendus ou des déconvenues.

Une communication claire, tant à l'interne de l'administration qu'à l'externe, ainsi qu'une formation soignée des collaborateurs permettent une meilleure compréhension et une meilleure appropriation du projet, éléments-clés pour la réussite de celui-ci.

1.3. Le bon moment

Il y a des moments plus propices que d'autres pour mettre en place ou réviser un système de gestion des documents et des archives :

- les changements de législature, où l'on peut assister à des remaniements de l'organisation communale ;
- les changements dans le personnel administratif ou une nouvelle distribution des tâches ;
- les fusions de communes qui occasionnent la réunion de plusieurs administrations en une ;
- l'introduction de nouveaux systèmes informatiques, qui entraînent la dématérialisation d'une partie des processus de travail.

A chacun de ces passages, il est capital d'évaluer et de réviser la manière de gérer les documents, car ces derniers servent de soutien aux activités et sont étroitement liés aux processus de travail. Cela est d'autant plus important qu'un projet de gestion des documents aura plus de chance de succès s'il est mené à un moment favorable.

Documents-ressources

- **Conduire un projet de gestion des documents et des archives**
- **Exigences pour un système de *records management* électronique (ERMS)** NEW
- **Modèle de cahier des charges pour un-e responsable de la gestion des documents et des archives**