

NOTE ET BILAN D'EXPÉRIENCE

Le programme de formation en gestion de documents des employés de l'Université de Montréal

Nathalie Denis

INTRODUCTION

En 2003, la Division de la gestion de documents et des archives (DGDA) de l'Université de Montréal a mis en place un programme de formation à l'intention des employés de l'institution afin de les former à l'utilisation de ses outils archivistiques, aux procédures afférentes ainsi qu'à de meilleures pratiques de gestion intégrée des documents (GID)¹.

Le but de cet article est de faire un retour d'expérience sur le programme de formation de la DGDA une décennie après son implantation. Nous devons, d'entrée de jeu, signaler que nous ne possédions aucune notion en andragogie au moment de mettre sur pied le programme de formation. Aussi, nous n'avons pas la prétention de présenter ici les meilleures pratiques en acquisition de compétences informationnelles en milieu de travail; nous souhaitons plutôt témoigner de la démarche suivie par la DGDA, du cheminement parcouru, des bons coups réalisés et des erreurs à éviter à la lumière de notre expérience.

Il sera d'abord question du contexte dans lequel s'insère notre programme de formation. À cet effet, nous vous donnerons un bref aperçu de l'Université de Montréal et nous vous ferons part des défis que représente la gestion de documents et des archives dans notre établissement. Nous présenterons ensuite notre programme de formation en revenant sur ses origines et son élaboration, puis nous expliquerons son fonctionnement et nous décrirons les cours afférents. Pour compléter, nous dresserons le bilan de notre expérience par la présentation des résultats obtenus à ce jour et nous ferons quelques constats sur la réussite d'un programme de formation en milieu de travail.

L'Université de Montréal et la Division de la gestion de documents et des archives

Fondée en 1878, l'Université de Montréal (UdeM) célèbre cette année son 135^e anniversaire. Elle est l'une des plus importantes institutions d'enseignement supérieur et de recherche au Canada. Elle compte plus de 57 000 étudiants, propose environ 600 programmes d'enseignement, regroupe plus de 7 000 employés et administre un budget de fonctionnement de 700 millions de dollars. Avec ses écoles affiliées, elle est la quatrième université de recherche au Canada et se trouve au 84^e rang parmi les meilleures universités au monde. (Université de Montréal 2013)

La DGDA, quant à elle, a vu le jour en 1966, soit presque cent ans après la création de l'institution. D'abord nommée Service des archives, elle est devenue la Division des archives en 1998, avant de devenir le Service de la gestion de documents et des archives en 2008 et, enfin, la Division de la gestion de documents et des archives en 2010. Au moment de sa création, le mandat du Service des archives consistait à «recueillir, classer, conserver, repérer et reproduire, lorsque requis, les documents officiels de l'Université. En fait, il constituait et constitue encore le greffe du Secrétaire général.» (DGDA 2013) En 1972, une Commission des archives était constituée, avec pour mandat d'établir les politiques relatives aux archives de l'ensemble de l'institution et de voir à leur application. Dans ce contexte, le mandat de la DGDA s'est élargi pour couvrir la gestion de l'ensemble des documents administratifs de l'Université, «qu'ils soient actifs, semi-actifs, inactifs ou historiques ainsi que ceux qu'elle acquiert (fonds privés)». (DGDA 2013)

Présentement, les activités de la DGDA couvrent l'ensemble du cycle de vie des documents. En matière de gestion de documents actifs et semi-actifs, nos services aux unités sont les suivants : l'élaboration et la mise à jour des outils archivistiques (calendrier de conservation, plan de classification et procédures afférentes)²; l'aide et le conseil à l'application du *Calendrier de conservation des documents*; l'implantation du plan de classification et de notre logiciel de GID; la formation du personnel par le biais du programme de formation institutionnel; la gestion des documents semi-actifs (gestion des transferts dans nos magasins et des rappels; l'élimination des documents inactifs et versements aux archives historiques); l'analyse documentaire de certains documents stratégiques. En matière de gestion des archives historiques, parmi les activités réalisées par la DGDA, mentionnons : l'accroissement des archives institutionnelles par les versements des unités; l'acquisition de fonds d'archives non institutionnels; le traitement préliminaire et définitif des archives historiques; la diffusion et la mise en valeur des archives par le biais de notre service de référence ou encore par la réalisation d'expositions physiques ou virtuelles. La DGDA possède également un atelier de numérisation, notamment pour le programme de protection des archives essentielles, la substitution de support (numérisation sérielle de masse) ou la réalisation de copies de diffusion pour les archives historiques.

L'équipe de la DGDA est constituée de 12 employés permanents auxquels s'ajoutent, occasionnellement, des contractuels et contractuelles ou encore des stagiaires. Elle comprend deux cadres, trois professionnels et professionnelles, six techniciens et un commis à la numérisation et à la micrographie. Elle est composée de deux secteurs de travail, celui des systèmes de gestion pour la gestion des documents actifs et

semi-actifs et celui des archives historiques. Notons que la DGDA pratique une archivistique intégrée et que les deux secteurs travaillent de façon concertée.

Appliquant l'approche minimaliste du principe de provenance, la DGDA gère au-delà 1 200 fonds d'archives, ouverts ou fermés, lesquels correspondent à des unités académiques, de recherche ou administratives de l'Université, tels la Direction des finances, l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information ou encore des fonds d'archives non institutionnels.

Les défis de la gestion de documents à l'UdeM

L'équipe de la DGDA doit gérer un volume impressionnant de documents. Si nous reprenons les chiffres énoncés plus haut, il est possible de présenter une vue «d'arrière-scène» de cette institution par quelques statistiques que nous considérons dans l'optique de masse documentaire, autant sous forme numérique que papier. Pensons à la population de 57 000 étudiants, dont les dossiers individuels sont disséminés dans les unités, puis centralisés et conservés durant 77 ans après leur départ, à l'émission annuelle de 8 000 diplômés et à l'accueil annuel d'un même nombre d'étudiants. Ces étudiants s'inscrivent dans l'un des quelque 600 programmes d'enseignement, qu'il faut élaborer, créer, adopter, modifier et abolir, à différents niveaux auprès des instances. À ces processus d'affaires s'ajoute la gestion même de l'institution, avec quelque 7 000 dossiers d'employés existant minimalement en deux copies – un dossier à la Direction des ressources humaines et un autre dans l'unité d'attache de l'employé –, un budget de fonctionnement d'environ 700 millions de dollars, impliquant les prévisions budgétaires, les demandes, la tenue des livres comptables, le suivi et, bien évidemment, les pièces justificatives rattachées. À ce volume déjà impressionnant s'ajoute le produit issu de notre double mandat d'enseignement et de recherche : le savoir, qui se fixe dans des documents, sous forme de données et de rapports de recherche, de plans de cours, de notes, de travaux étudiants, etc. Dans ce contexte, la gestion de documents à l'Université de Montréal représente de nombreux défis.

Le premier défi auquel nous faisons face est celui de cette masse documentaire imposante, laquelle peut s'accumuler dans certaines unités. En effet, et bien que ce soit plus rarement le cas aujourd'hui, il nous arrive encore de recevoir le patrimoine documentaire de certaines unités qui détiennent des documents datant parfois de plus d'un siècle, tout comme il arrive de voir des unités aux prises avec des documents portant sur plusieurs décennies. Notre équipe est relativement restreinte pour assurer une saine gestion de notre patrimoine documentaire. Avec les ressources dont nous disposons, il nous est impossible de procéder au traitement des documents actifs et semi-actifs comme cela peut se faire dans d'autres institutions. Pour pallier cette situation, les employés procèdent eux-mêmes au traitement de leurs documents, notamment pour l'application du calendrier de conservation, ainsi que pour l'élimination des documents inactifs sans valeur historique qui ne requièrent pas de période de conservation semi-active, le transfert vers nos magasins d'archives des documents semi-actifs ou historiques, ainsi que le rappel des documents semi-actifs. Dans ce contexte, nous devons nous assurer qu'ils connaissent d'abord nos outils et nos services, puis qu'ils possèdent les connaissances requises pour les utiliser.

Un deuxième défi auquel nous faisons face est celui d'uniformiser les méthodes de travail des employés. L'Université de Montréal est une organisation hautement décentralisée, autant sur le plan formel qu'informel. Cela provient du fait qu'il existe probablement autant de façons de penser que de disciplines enseignées. À l'UdeM, il n'est même pas exagéré de parler d'autant de cultures organisationnelles que de disciplines enseignées. Pour cette raison, il est difficile de garder une certaine cohésion dans les façons de faire, notamment lorsqu'il est question d'habitudes aussi personnelles que l'organisation de l'information, dans un contexte où le programme de gestion de documents est pratiqué de façon inégale dans les unités. Des arguments qui susciteraient l'adhésion dans d'autres institutions sont parfois impossibles à utiliser à l'UdeM où tout se discute et se réfute. Notre discours doit donc être suffisamment générique pour s'adapter aux différentes clientèles; il ne doit surtout pas paraître trop directif.

Un autre défi en matière de gestion de documents à l'UdeM est celui d'assurer une continuité administrative dans un milieu avec un important mouvement de personnel, qu'il s'agisse de mutations ou encore des départs massifs à la retraite auxquels nous sommes confrontés comme toutes les autres institutions depuis les dernières années. Dans un milieu avec autant de diversité d'une unité à l'autre, il est intéressant pour les employés administratifs de travailler dans différents endroits au fil de leur carrière; ils peuvent ainsi changer de milieu sans toutefois changer d'employeur. Des employés très fidèles à nos outils et nos services les mettront en place dans chacune des unités où ils sont mutés; d'autres deviendront découragés de toujours reprendre le travail et finiront par les abandonner. Certains choisiront tout simplement de ne pas utiliser nos outils en arrivant dans une unité où ils sont déjà implantés, alors que d'autres les découvriront et entreprendront de les utiliser. Quant aux gens qui quittent l'institution, ils ne sont pas forcément remplacés ou encore ils le sont par des personnes provenant de l'extérieur qui ne possèdent pas encore la connaissance des procédés administratifs de l'Université. Ils ne sont donc pas forcément informés de l'existence de nos outils. Parmi tous ces scénarios, notre défi est d'assurer le maintien du programme de gestion de documents dans les unités où il est implanté, d'accompagner le personnel qui s'y initie et de convaincre les réfractaires, bien évidemment.

Ayant des ressources limitées, des cultures organisationnelles variées pour un même milieu et d'importants mouvements de personnel, la mise en place d'un programme de formation de gestion de documents administratifs s'avérait pour nous la solution idéale pour atteindre un maximum de gens afin de les rendre efficaces dans la gestion de leurs documents.

L'historique du programme de formation de la DGDA

Notre programme de formation tire sa source de conférences-midi, données durant les années 80 et de très nombreuses formations personnalisées – et surtout individuelles – dispensées jusqu'à la mise en place du programme en 2003.

En 2002, une étude des besoins a été menée par la DGDA à la demande de la Commission des archives auprès du personnel, qui y a répondu dans une proportion de plus de 50%. Cette étude visait à cibler les priorités sur lesquelles notre unité devait se concentrer pour les prochaines années. Parmi les résultats de cette étude, est ressorti de

façon très nette le besoin de formation aux outils et aux services offerts par la DGDA. (Commission des archives 2002)

À la lumière de ces résultats, la Commission des archives nous a demandé d'approcher la Direction des ressources humaines de l'Université (DRH), responsable de la formation du personnel, afin d'examiner la possibilité de former les employés dans un cadre plus formel que nos formations individuelles. Nous avons eu l'immense chance de bénéficier d'un *momentum* à cette époque, car la DRH s'apprêtait à déployer un important programme de mise à niveau des compétences du personnel de soutien, notamment en bureautique. Rappelons qu'à ce moment, l'utilisation des ordinateurs était relativement récente. Aussi, le personnel de soutien devait acquérir certaines compétences (outils bureautiques, Internet, etc.) afin de s'adapter à ces technologies. À cette fin, différents profils de compétences ont été élaborés à leur intention selon les fonctions occupées.

Nous avons alors créé deux cours à l'intention du personnel de soutien qui ont été intégrés au programme de formation de la DRH. Le premier portait sur l'application du calendrier de conservation des documents ainsi que sur ses procédures afférentes (transferts et rappels de documents); l'autre portait sur notre plan de classification et le repérage des documents. Parmi les deux cours donnés, celui portant sur l'application du calendrier de conservation a été retenu pour faire partie du profil de compétence du personnel de secrétariat de l'Université. Nous avons obtenu ce gain notamment en raison de l'obligation légale de l'UdeM d'appliquer un calendrier de conservation, en vertu de la *Loi sur les archives* (RLRQ, chapitre A-21-1)³.

Dès 2004, de nouveaux cours s'adressant à d'autres catégories de personnel se sont ajoutés au corpus. Pour les cadres et les professionnels, il s'agissait d'un cours faisant la synthèse des deux cours déjà offerts. Pour les techniciens et techniciennes en gestion des dossiers étudiants, une version personnalisée du cours portant sur le calendrier de conservation a été élaborée. Enfin, pour le personnel enseignant, le cours créé portait sur des trucs et astuces pour la gestion de leur information et sur les services offerts par la DGDA à leur intention. En 2011, une partie du programme a été refondue à la suite de la mise à jour de nos outils archivistiques (plan de classification et calendrier de conservation), de la mise en œuvre d'un logiciel de GID ainsi que pour répondre au besoin croissant et pressant de gérer efficacement les documents numériques et les courriels.

Les objectifs du programme de formation

Les objectifs visés par la mise en place du programme de formation étaient multiples. Ils concernaient autant le personnel de l'Université que notre équipe. Ils visaient autant la mise en place d'une gestion efficace des documents actifs que la récupération du patrimoine documentaire de l'Université.

Notre premier objectif, autant pour notre équipe que pour le personnel de l'UdeM, était de réduire le nombre d'interventions dans les unités. Jusqu'alors, ces rencontres occupaient une partie très importante de notre temps. Dans plusieurs cas, elles consistaient à appliquer le calendrier de conservation, à former le personnel à son utilisation ainsi qu'aux transferts et aux rappels de documents, alors qu'à d'autres

occasions, elles servaient à implanter le plan de classification et un logiciel de classification et de repérage des documents. Il fallait réussir à rehausser notre capacité à répondre aux diverses demandes des unités dans un contexte de ressources limitées qui se conjuguait avec une croissance exponentielle de la production documentaire et une hausse des demandes d'interventions. Pour ce faire, nous souhaitions rendre les employés le plus autonomes possible dans la gestion de leurs documents.

Un autre objectif du programme de formation était de faire connaître les services offerts par la DGDA, et, par ricochet, de changer la perception du personnel à notre endroit. Beaucoup nous connaissaient sous le vocable de «les Archives» et voyaient mal en quoi nous pouvions leur être utiles. Ils gardaient la perception d'un service d'archives dédié à la conservation des archives historiques. Nombreux étaient les gens qui ne connaissaient pas les outils offerts par la DGDA pour gérer les documents actifs et semi-actifs. Nombreux étaient également les gens qui ne nous connaissaient tout simplement pas. Nous voulions nous positionner comme experts en matière d'organisation et de repérage des documents dès leur création, puis comme source fiable d'information concernant leur disposition.

Parmi les objectifs, figurait également le respect des obligations légales de l'Université en matière de gestion de documents. À titre d'organisme parapublic soumis à la *Loi sur l'accès aux documents et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, chapitre A-2.1) et à la *Loi sur les archives* (RLRQ, chapitre A-21-1), l'une de nos principales préoccupations était donc de veiller à ce que l'Université remplisse ses obligations légales, d'abord en matière de durée de conservation et de disposition des documents avec l'utilisation du calendrier de conservation; ensuite en matière de repérage des documents et de protection des renseignements personnels.

Un autre de nos objectifs était de récupérer le patrimoine documentaire de l'Université. Il était important de nous assurer que les employés qui trouvent des documents anciens aient le réflexe de nous contacter. Tel qu'indiqué précédemment, le Service des archives a été créé près d'un siècle après la création de l'Université. En outre, le campus de l'Université est très vaste et il comprend de nombreux bâtiments ayant souvent des recoins non exploitables pour occuper des bureaux. Toutes ces raisons expliquent le fait que les documents, dans certains cas, ont pu s'accumuler avec le temps sans être traités.

Enfin, nous avons un dernier objectif, plutôt officieux: celui de la «grande séduction». Nous profitons de cette tribune pour sensibiliser les gens à l'importance des archives, pour eux d'abord, ensuite pour l'institution et, enfin, pour la collectivité. Pour adhérer à nos outils et surtout pour obtenir leur collaboration dans la récupération du patrimoine documentaire de l'Université, les gens doivent être convaincus de l'importance des documents qu'ils ont entre les mains, de leurs différentes valeurs et du caractère unique des archives, et ce, dès leur création. Ils doivent surtout comprendre le rôle primordial qu'ils jouent dans la constitution de notre patrimoine. Aussi, le contenu de nos cours est abordé en ayant toujours cet objectif à l'esprit.

C'est à partir de ces objectifs, entre les besoins des employés et ceux de notre équipe, dans un contexte de méconnaissance de nos outils et de nos services combinés à des obligations légales de l'institution en matière de gestion de documents, que notre programme de formation a été instauré.

L'élaboration et le fonctionnement du programme de formation

Afin de bien s'intégrer au programme institutionnel déjà en place, il nous a fallu élaborer nos cours à partir des paramètres déterminés par la Direction des ressources humaines, notamment en matière de formule et de logistique. Quant au contenu et aux outils utilisés, nous avons eu carte blanche.

La logistique

En nous intégrant à la programmation de la DRH, nous avons pu bénéficier de la solide logistique déjà en place à l'Université. Pour les clientèles non visées par le programme de la DRH, nous avons répété la même formule, c'est-à-dire que nous avons approché les unités responsables respectives, à savoir le Registrariat⁴, responsable de la formation des techniciens en gestion des dossiers étudiants, et le Centre d'études et de formation en enseignement supérieur (CÉFES), responsable des activités de perfectionnement du personnel enseignant.

Ces unités veillent donc à la logistique des différents cours donnés, comprenant l'accès aux locaux de formation, la diffusion de l'offre de cours et de la documentation afférente, la gestion des inscriptions des participants, la réservation des locaux et l'entretien du parc informatique. La DRH possède d'ailleurs ses propres locaux comprenant, entre autres, une salle avec un parc informatique de seize places; c'est à cet endroit que se tient la majorité de nos cours, puisque ces locaux sont partagés avec le Registrariat.



Aperçu du local de formation dans lequel se tiennent les cours de la DGDA.

La formule des cours

Tel qu'indiqué précédemment, l'essentiel de notre travail dans l'élaboration de notre programme de formation a consisté à monter les cours et à les dispenser. Pour ce faire, trois employés de la DGDA ont été affectés à l'élaboration et à la tenue des formations : un professionnel et deux techniciens, selon les champs de compétence. Avec le temps, une seule personne s'est trouvée affectée à la tâche de donner les formations.

La DRH tient une programmation qui se déroule à l'automne et à l'hiver, avec des cours qui se découpent par blocs de trois heures. Pour cette raison, nous avons élaboré des cours de trois à six heures, dans lesquels nous alternons la théorie avec des présentations et des exercices. Nous avons profité de l'accessibilité à un parc informatique pour exploiter au maximum l'utilisation de nos outils qui sont diffusés par le biais de notre site Web, ce qui nous permet de mettre les gens dans une situation de gestion de documents quasi réelle. En intégrant de nombreux exercices dans nos formations, nous recevons des petits groupes constitués de cinq à douze personnes par cours. Ce nombre de participants a été déterminé d'abord en raison des contraintes des locaux offerts par la DRH qui sont relativement restreints, mais surtout en raison de la formule de nos cours qui comprenaient de nombreux exercices ainsi que pour des raisons d'économies d'efforts. En deçà de ce nombre, l'effort consenti pour donner un cours n'en vaut pas le coup et au-delà de 12 personnes, il devient hasardeux de pouvoir accorder toute l'attention nécessaire aux participants durant les exercices.

Au fil des ans, certains ajustements ont été apportés aux cours offerts. Si les premiers cours conçus ont été pensés en fonction des outils archivistiques, il s'est avéré dès la première année que les différentes catégories de personnel avaient des besoins différents et que le personnel souhaitant recevoir une formation de gestion de documents dépassait le groupe de personnel de soutien, notre première clientèle visée. Aussi, dès 2004, l'offre de cours était bonifiée en fonction des différents types de personnels : les techniciens et techniciennes en gestion des dossiers étudiants, les cadres et professionnels et, enfin, le personnel enseignant (incluant le personnel de recherche).

Cette formule a été maintenue pour la refonte de nos cours s'adressant au personnel administratif en 2011. Un cours porte sur les outils archivistiques ; l'autre sur la gestion des documents numériques. Ces cours se déclinent en différentes versions selon les clientèles visées.

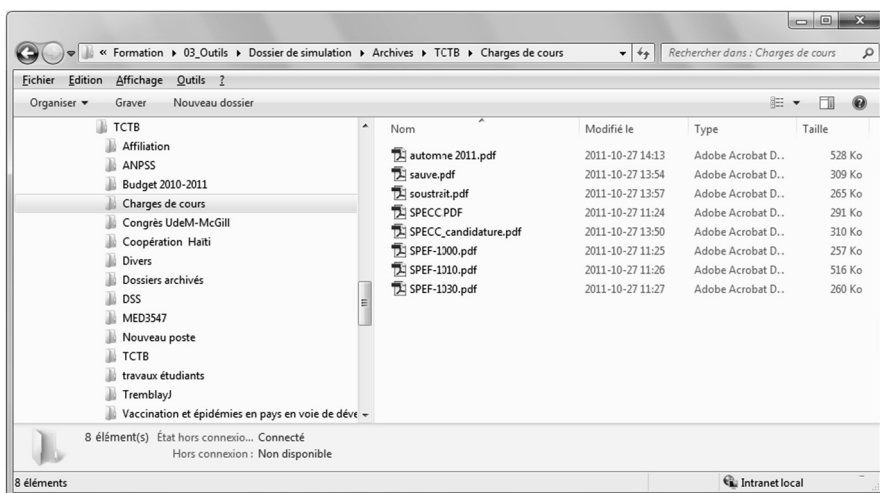
Le matériel de formation

Tout comme les cours, le matériel de formation a fait l'objet d'ajustements au fil des années. Si au départ, il s'avérait modeste, il s'est bonifié dès la deuxième année.

Durant la première année, une copie de la présentation *PowerPoint* était remise aux participants en guise de documentation ainsi que quelques aide-mémoires déjà utilisés dans le cadre de nos interventions dans les unités. Dès la deuxième année, un cahier a été élaboré de façon à ce que les participants aient entre les mains un instrument de référence complet. Lors de leur inscription, les participants sont invités à imprimer les notes de cours diffusées à partir du site Web de la Direction des ressources humaines.

En vue de mettre en application les notions vues dans les cours, nous avons élaboré un dossier de simulation comprenant des spécimens de documents. Durant

les premières années, il s'agissait d'un cahier en format papier comprenant quelques dizaines de documents. Avec la refonte de notre programme, ce dossier correspond désormais à un inventaire de dossiers numériques, que nous présentons comme étant l'inventaire des documents laissés par une secrétaire lors de son départ. Il s'agit d'un inventaire comprenant une vingtaine de dossiers que les participants doivent traiter à l'aide des outils présentés dans le cadre de la formation. Il s'agit bien évidemment d'un inventaire de dossiers non organisés, à l'intérieur desquels certains documents ont dépassé leur durée de vie utile et dont la dénomination du fichier ne représente pas forcément le contenu. Ces documents appartiennent également à une unité fictive, afin de bien pouvoir appliquer le principe de provenance en vue d'identifier les exemplaires principaux et secondaires.



Aperçu du dossier de simulation utilisé par les participants pour les exercices de gestion de documents.

Pour les formateurs, un cahier a également été constitué pour chaque cours. Ce cahier, basé sur la présentation *PowerPoint*, comprend un verbatim suffisamment complet pour être utilisé par un remplaçant du formateur habituel. Il comprend également les références à tous les outils utilisés dans le cadre du cours, les codes d'accès aux locaux et toutes autres indications pertinentes au déroulement de chacun des cours, notamment pour les démonstrations et les exercices.

Les cours offerts par la DGDA

En tout, six cours sont actuellement offerts dans ce programme de formation qui s'adresse à l'ensemble du personnel de l'Université.

Pour le personnel administratif, un cours intitulé laconiquement *Bien classer et archiver ses documents* vise, tel que son nom l'indique, à familiariser les gens avec les outils usuels de gestion de documents, à savoir le plan de classification et le calendrier de conservation, ainsi qu'avec leurs procédures afférentes. Ce cours se décline en trois

versions selon le personnel visé, à savoir le personnel de soutien, les techniciens et techniciennes en gestion des dossiers étudiants ainsi que les cadres et professionnels.

Le cours *Mieux gérer ses documents numériques et ses courriels* est issu de la refonte de notre programme de formation en 2011. Il est inutile de préciser ici comment les pratiques des usagers ont évolué avec leurs documents ces dernières années. Dans la version antérieure de notre programme, un volet portait sur les bonnes pratiques en matière de gestion des documents numériques dans le cadre de l'un de nos anciens cours. Ce volet est devenu de plus en plus important et suscitait, sans surprise, un intérêt grandissant d'année en année, si bien qu'il nous a semblé préférable d'y accorder un bloc de trois heures.

Pour le personnel enseignant, le cours *Bien classer ses documents papier et numériques : astuces pour une gestion plus efficace de votre information*, créé en 2004, vise à informer cette catégorie de personnel non familière avec la gestion des documents des outils et des services offerts à son intention. Notons qu'à l'Université de Montréal, les documents des professeurs ne font pas partie des archives de l'Université. Il est néanmoins possible pour les professeurs de faire don de leur fonds d'archives ainsi que de recourir à un service d'entreposage de leurs documents.

Enfin, le cours *WebDepot*, créé en 2005, est offert à l'ensemble du personnel de l'Université. *WebDepot* est le nom d'un service offert par l'entremise du logiciel *Xyrbos*, un outil de partage de fichiers via une interface Web et comprenant certaines fonctionnalités de GED⁵. Notons que ce cours n'a pas été créé par la DGDA, mais par la Direction générale des technologies de l'information et des communications (DGTIC).

Le tronc commun

Sauf pour le cours *WebDepot*, un tronc commun en début de formation permet d'initier les gens à des notions de base en archivistique. Ce tronc commun est plus ou moins développé selon le cours donné, mais il est toujours présent en début de cours.

Ce tronc débute par une présentation du mandat et des services de la DGDA. Nous en profitons pour apporter quelques notions de base sur les principes archivistiques, notamment le principe de provenance et la notion de fonds d'archives. Dans un contexte où les professeurs occupent des fonctions administratives, il est important que le personnel fasse bien la distinction entre les documents institutionnels et les documents non institutionnels.

Un volet portant sur la gestion de documents s'ouvre avec un exercice d'identification de documents d'archives, durant lequel les participants doivent nous indiquer si nous leur présentons un document d'archives, pourquoi et ce qu'ils en font. Pour réaliser l'exercice, nous utilisons notamment une disquette de 8 pouces, une bande vidéo U-Matic, un DVD, une photographie, un plan de cours et un objet. Cette présentation nous permet d'aborder les notions d'exemplaires principal et secondaire, puis de valeurs primaire et secondaire des documents. À la fin de l'exercice, les participants devraient avoir compris qu'ils sont susceptibles d'enregistrer des documents qui ont une valeur historique, que tous les documents n'ont pas la même importance et que chaque employé doit porter une attention particulière aux documents produits et reçus exclusivement par son unité. Ils seront aussi sensibilisés au fait que les supports

informatiques sont fragiles. Sans entrer dans la terminologie, cet exercice nous permet d'aborder des notions qui, présentées autrement, prendraient une forme trop théorique pour les participants. Cette portion du cours se conclut par la présentation de la définition formelle du terme «archives», tel que nous l'apprenons sur les bancs d'école, avant d'aborder l'aride mais nécessaire présentation des obligations légales et réglementaires auxquelles est soumise l'Université de Montréal à titre d'organisme parapublic.

Le tronc commun est complété par les défis que représentent la gestion des documents numériques et les outils proposés par la DGDA aux unités. Il y est question de la fragilité et de la rapide obsolescence des supports, de l'évolution rapide des formats, de l'importance de l'intégrité de l'information numérique et de la protection des renseignements personnels. Nous faisons ensuite une description succincte de nos outils de gestion de documents, à savoir le *Système officiel de classification* (SOC), le *Calendrier de conservation des documents* et notre logiciel de GID.

Au terme de cette portion, nous espérons avoir réussi à faire changer la perception des participants face à notre unité, aux services et aux outils que nous offrons. Ils auront également intégré certaines notions de base en archivistique; ainsi ils comprendront mieux quels sont leurs champs d'intervention. Ils seront sensibilisés à la fragilité des documents numériques et comprendront leur rôle et responsabilité dans la gestion des documents de l'Université.

À partir de ce point, le contenu variera en fonction du cours donné et des clientèles visées.

Les particularités associées à chaque cours

Bien classer et archiver ses documents

Tel qu'indiqué précédemment, le cours *Bien classer et archiver ses documents* est donné selon plusieurs formules. Une formation de six heures est offerte à l'intention du personnel de soutien, une séance d'information de trois heures s'adresse aux cadres et professionnels et un cours de trois heures s'adresse aux techniciens et techniciennes en gestion de dossiers étudiants (TGDE). Au besoin, une formation d'appoint d'une heure existe aussi pour les TGDE qui ont déjà suivi le cours de six heures.

Le cours de six heures s'adresse principalement aux membres du personnel qui ont à mettre en application nos outils archivistiques et dont la description de fonction comprend la gestion des documents administratifs. Les objectifs spécifiques sont donc les suivants :

- se familiariser avec les bases d'une méthode de classification officielle pour ses courriels, ses documents numériques et papier;
- organiser ses documents à l'aide des outils proposés (séries officielles, index et modèle de structure de classification);
- appliquer les règles de conservation du *Calendrier de conservation des documents*;
- disposer de ses documents correctement;
- transférer des documents semi-actifs ou historiques à la DGDA;

- rappeler des documents semi-actifs ou consulter des archives historiques;
- avoir un aperçu des principales fonctions du logiciel *SyGED*;
- connaître les étapes d'implantation d'un programme de gestion de documents.

Le cours de trois heures à l'intention des cadres et des professionnels se veut une séance d'information visant à les sensibiliser aux services offerts par la DGDA et sur les outils disponibles pour gérer les documents administratifs de leur unité. À cette fin, les objectifs formulés sont les suivants :

- se familiariser avec les bases d'une méthode de classification officielle pour ses courriels, ses documents numériques et papier;
- se familiariser avec les règles de conservation du *Calendrier de conservation des documents*;
- connaître les procédures liées à l'élimination des documents, aux transferts des documents semi-actifs ou historiques à la DGDA et à la consultation des documents conservés dans les magasins d'archives;
- avoir un aperçu des principales fonctions du logiciel *SyGED*;
- connaître les étapes d'implantation d'un programme de gestion de documents.

Les cadres et professionnels sans personnel de soutien qui souhaitent utiliser les outils archivistiques au quotidien sont invités à s'inscrire au cours de six heures.

Une version adaptée du cours s'adresse à une catégorie bien particulière de personnel : les techniciens et techniciennes en gestion des dossiers étudiants. Ces derniers gèrent l'information relative à la scolarité des étudiants, de l'admission à la diplomation. Les TGDE gèrent donc des séries précises et homogènes de documents, notamment les dossiers étudiants, les plans de cours, les examens et les travaux, des documents qui ne sont habituellement pas gérés par les autres catégories de personnel de l'Université. Puisque les TGDE ne gèrent pas les autres types de documents, une formation complète leur serait inutile. L'inverse est aussi vrai : il est inutile que le reste du personnel de l'Université soit formé à la gestion des documents liés aux affaires étudiantes, notamment les dossiers étudiants, dont la règle de conservation s'avère complexe à expliquer et peut prendre une demi-heure à être maîtrisée correctement. Une formation est donc offerte aux TGDE sur demande et porte sur les séries du SOC et les règles de conservation spécifiques visant les documents liés aux affaires étudiantes.

Pour l'un ou l'autre des cours, le contenu est abordé en fonction des étapes normales à réaliser lors de la création d'un document, de son utilisation et pour sa disposition. Selon cette logique, le *Système officiel de classification* est le premier outil abordé. Nous faisons un tour guidé dans notre classification, décrivant chacune de ses séries tout en tentant de faire des liens avec les documents des participants présents au cours. Nous faisons ensuite une démonstration de notre outil disponible à même le site Web de la DGDA. La présentation est suivie immédiatement d'un exercice réalisé avec le dossier de simulation que nous avons décrit précédemment. Les objectifs de l'exercice sont multiples : premièrement, démontrer qu'il n'est pas facile de comprendre un inventaire de documents élaboré par une autre personne et dont le contenu est

organisé, nommé et traité selon ses propres façons de faire ; deuxièmement, les amener à analyser le contenu d'un dossier en vue de sa classification et à maîtriser la notion de classification ; troisièmement, leur apprendre à utiliser le SOC. À la fin de l'exercice, les participants auront donc attribué une cote de classification aux dossiers.

Suit la présentation du *Calendrier de conservation des documents*. Nos outils étant complémentaires, ils sont organisés de la même façon et possèdent les mêmes moyens de repérage ; les gens se retrouvent donc facilement dans l'organisation des règles et dans les moyens de les repérer. Le défi de cette portion consiste essentiellement en ce que les participants apprennent à lire adéquatement une règle de conservation et qu'ils comprennent bien à quel moment ils doivent traiter leurs dossiers. Aussi, c'est le moment de décrire toutes les composantes d'une règle de conservation tout en les rendant digestes à des personnes qui n'ont parfois aucune notion en archivistique. Pour bien mettre en contexte ces notions, une série d'exercices permet de mettre en application les différentes règles du calendrier de conservation. Les gens doivent analyser les documents d'un dossier afin d'identifier la règle de conservation applicable, puis de déterminer l'action à prendre à la fin du stade actif, selon s'ils ont en leur possession un exemplaire principal ou secondaire. Pour cette raison, il est primordial de situer l'exercice au sein d'un milieu précis afin de mettre en application le principe de provenance.

Après, nous abordons les procédures liées à l'élimination des documents inactifs, au transfert des documents semi-actifs ou historiques ainsi qu'à la consultation des documents semi-actifs ou des archives historiques. Ce volet se présente sous forme de démonstration. Pour plus de clarté, nous réalisons chacune des étapes des procédures présentées devant les gens.

Une portion du cours porte sur notre logiciel de GID. Celui-ci permet une gestion intégrée des documents numériques et papier, avec notamment des fonctionnalités de classification, de dépôt de documents numériques dans un environnement fiable assurant leur intégrité, une application facilitée du calendrier de conservation, et, conséquemment, de transferts et de rappels de documents. Pour les participants, il s'agit d'un premier contact avec l'outil sous forme de présentation. Il est évidemment impossible de maîtriser le logiciel dans le cadre de cette formation qui comprend déjà beaucoup de contenu, aussi est-il présenté sous forme de courte démonstration afin que les participants voient le logiciel et comprennent ses fonctionnalités. Ce logiciel fait l'objet de formations supplémentaires lors de son implantation qui ne font pas partie, pour l'instant, du programme de formation formel que la DGDA offre en collaboration avec la DRH.

Pour compléter la formation, un exercice de récapitulation permet de faire les liens entre les différents outils. À l'aide de deux dossiers, les participants sont invités à classer leurs documents, à les traiter en fonction du calendrier de conservation et à compléter la procédure de transfert et de rappel des documents.

Mieux gérer ses documents numériques et ses courriels

Le cours *Mieux gérer ses documents numériques et ses courriels*, d'une durée de trois heures, s'adresse à l'ensemble du personnel administratif.

Il s'agit d'un cours qui permet aux participants de se doter de meilleures méthodes de travail en dehors d'un contexte d'utilisation d'un outil de GID. À cette fin, les objectifs du cours sont les suivants :

- structurer son arborescence de dossiers, ses fichiers et sa boîte de courriel ;
- nommer ses dossiers, ses fichiers et ses courriels de façon à en assurer l'accès et en faciliter le repérage ;
- choisir les bons formats d'enregistrement pour faciliter l'accès aux fichiers ;
- élaguer ses fichiers et ses courriels ;
- gérer de façon optimale sa boîte de courriel ;
- connaître les éléments à considérer avant de numériser ses documents papier.

Ce cours est pour nous l'occasion d'attirer une clientèle vers l'utilisation de nos outils et de nos services, mais également de donner une base en matière de gestion de documents numériques et de courriels, en nous inspirant entre autres des travaux du Sous-comité des archivistes de la CRÉPUQ publié dans le document *Mesures transitoires et bonnes pratiques de gestion des documents numériques*⁶. Nous revenons sur des éléments aussi élémentaires que le regroupement des documents numériques sous forme de dossiers, les formats d'enregistrement à privilégier, les moyens d'évaluer la faisabilité de projets de numérisation ou la mise en place d'une stratégie de sauvegarde des fichiers.

Le contenu est présenté sous forme de bonnes pratiques à adopter, toujours en suivant les étapes normales de création, d'utilisation et de disposition des documents. Nous insistons sur l'importance de nommer correctement les fichiers et les dossiers. À l'aide d'une simulation, les participants doivent analyser une série de documents, en vue de déterminer les composantes pertinentes à retenir pour renommer leurs fichiers et, le cas échéant, leurs dossiers. Ces notions de base seront réutilisées tout le long de la formation, que ce soit pour nommer correctement les répertoires de leurs structures de dossiers ou encore écrire un objet de courriel au contenu pertinent.

Le plan de classification et le calendrier de conservation sont présentés comme étant d'excellents outils de gestion de documents, mais leur utilisation n'est pas expliquée dans le cadre de ce cours. La portion classification présente les règles de l'art dans l'élaboration d'une structure de dossiers. Dans le même esprit, le volet «élagage des documents» permet d'aborder sous forme de liste succincte les critères à considérer pour juger de l'importance des documents. Par ce volet, nous souhaitons donner quelques trucs pour que les employés déterminent rapidement quelle information il est possible d'éliminer, par exemple les exemplaires secondaires, pour qu'ensuite ils puissent mieux se concentrer sur l'information importante à conserver. Néanmoins, nous insistons sur l'existence de ces outils et plus particulièrement sur l'obligation de l'Université d'appliquer le calendrier de conservation à ses documents.

Bien qu'il en soit question tout au long de la formation, la gestion des courriels fait l'objet d'une portion importante du cours. Comme on peut s'y attendre, les courriels constituent une grande préoccupation pour les employés. Certains d'entre eux reçoivent jusqu'à 150 courriels par jour. Nous revenons sur quelques règles de

bon usage du courriel, sur l'importance de ne pas le considérer uniquement comme une pièce de correspondance et sur les différentes valeurs de l'information transmise par ce moyen. Nous insistons sur l'importance d'utiliser la boîte de courriel comme outil d'envoi et de réception et non pas comme un espace de conservation. À cette fin, nous recommandons aux gens d'enregistrer les courriels importants et significatifs au sein de leurs dossiers numériques.

Dans un contexte d'utilisation de *Microsoft Office* comme choix institutionnel de suite bureautique, nous abordons quelques fonctionnalités du logiciel, notamment l'archivage automatique et la fonctionnalité des règles et alertes. Les boîtes de réception sur les serveurs de l'Université étant limitées à un espace précis, les gens ont tendance à utiliser la fonctionnalité d'archivage automatique du logiciel, qui permet de stocker les courriels sur les disques durs des postes de travail, lesquels ne font pas partie d'aucune stratégie de sauvegarde institutionnelle. Nous les sensibilisons donc à la rationalisation de la masse de leurs courriels, et, le cas échéant, à mettre en place un plan de sauvegarde des courriels stockés sur leur poste de travail. Par ailleurs, nous offrons quelques solutions permettant l'utilisation optimale du logiciel, notamment pour discriminer les courriels importants des courriels non importants grâce aux fonctionnalités des règles de classements automatiques et de l'émission d'alertes offertes par le logiciel. Cette façon de présenter le contenu permet de rendre concrètes des recommandations qui, autrement, demeurent trop théoriques face aux préoccupations des participants qui ont l'impression qu'on ne répond pas à leurs besoins.

Dans cet esprit, nous complétons cette formation avec un exercice dans *Outlook*, durant lequel les gens sont invités à créer une règle de classement automatique pour une série de courriels, basée sur les critères de conservation et d'élimination vus précédemment ou encore à partir d'un besoin identifié par les participants. Ainsi, les gens repartent avec un résultat concret tout en ayant pu réfléchir sur une façon de discriminer les courriels importants des courriels non importants.

Bien classer ses documents papier et numériques : astuces pour une gestion plus efficace de votre information

Le cours *Bien classer ses documents papier et numériques : astuces pour une gestion plus efficace de votre information*, d'une durée de trois heures, s'adresse aux professeurs, chargés de cours et chercheurs.

Ce cours vise à informer cette catégorie de personnel non familière avec la gestion de documents des outils et des services offerts à leur intention. Les objectifs spécifiques à ce cours sont les suivants :

- s'initier à la structure de classification pour les professeurs proposée par DGDA ;
- élaborer une arborescence pour le classement des documents numériques ;
- s'initier à la gestion des fichiers numériques ;
- s'initier aux outils de recherche accessibles pour les documents numériques et pour les documents papier ;
- s'initier à la gestion des courriels ;

- s'initier à l'organisation des favoris ;
- déterminer les durées de conservation de certaines séries documentaires ;
- connaître les conditions et les modalités d'entreposage de documents ;
- connaître les modalités de consultation des archives.

Dans la première partie du cours, nous initiions les participants à quelques règles de base sur la gestion des documents numériques, entre autres en matière de dénomination des noms de fichiers, d'arborescence de dossiers et de métadonnées de repérage. Nous présentons la structure de classification proposée aux professeurs par la DGDA sous forme d'arborescence de dossiers. Cette portion est complétée par une simulation durant laquelle les professeurs sont invités à élaborer une structure de dossiers et à y classer une série de documents.

Par la présentation du *Calendrier de conservation des documents*, nous cherchons à sensibiliser le personnel enseignant à l'importance de certains documents administratifs qu'ils détiennent et qui font partie des archives de l'Université, notamment les travaux étudiants et les plans de cours, ces derniers ayant une importante valeur administrative, légale et historique pour notre institution. Nous souhaitons ainsi les inciter à déposer ces documents auprès de leur unité d'attache pour en assurer la consultation et la conservation. Également, nous offrons une liste de documents à conserver par les professeurs pour la constitution de leur fonds d'archives.

Les documents du personnel enseignant, considérés comme des archives non institutionnelles, constituent des sources précieuses d'information qui viennent compléter nos fonds d'archives institutionnels. Nous leur offrons donc la possibilité d'acquérir leurs documents, surtout pour les professeurs qui ont marqué leur discipline. Nous offrons également à leur intention un service d'entreposage de leurs documents semi-actifs. Ces services sont donc présentés durant le cours.

Pour compléter la formation, nous présentons aux participants les modalités liées à la consultation des archives conservées par la DGDA avec, notamment, les moyens offerts pour repérer les documents ainsi que les conditions d'accès aux archives.

WebDepot

Le cours *WebDepot*, d'une durée de six heures, s'adresse à l'ensemble du personnel de l'Université. Créé par la DGTIC lors de la mise en marche de ce service en 2005, nous avons entrepris de le dispenser en 2006.

À l'origine, ce cours consistait à présenter le logiciel et à en faire la présentation. Lorsqu'on nous a demandé de donner le cours, nous y avons intégré le volet « bonnes pratiques » sur la façon d'élaborer l'arborescence de répertoires et sur la façon de nommer les fichiers. Ce cours comporte donc un volet théorique de trois heures, comprenant la présentation et la démonstration du logiciel, un guide des bonnes pratiques en matière d'arborescence de dossiers et de dénomination des noms de fichiers, ainsi qu'un volet sur la gestion des permissions en mode lecture, écriture et suppression, sur la notion d'héritage de ces droits et sur la gestion des groupes d'utilisateurs.

Ce cours théorique s'accompagne d'un volet pratique de trois heures également, durant lequel les participants sont invités à gérer des fichiers à partir des fonctionnalités

offertes par le logiciel, ainsi qu'à gérer les droits d'accès en mode lecture, écriture et suppression. Ce logiciel est un outil de diffusion très puissant qui permet la diffusion sur Internet. Il est alors important que les gens comprennent les principes sous-jacents à la gestion des accès qu'ils accordent aux autres dans leur arborescence de dossiers puisque les utilisateurs sont les administrateurs de l'espace qui leur est dédié.

L'évaluation des formations

Pour chaque formation, nous demandons aux participants de compléter un formulaire d'évaluation.

Conçu par la DRH, le formulaire permet d'évaluer le cours, son contenu, les formateurs, le matériel utilisé et la satisfaction des participants. Il comprend une appréciation générale du cours, permettant d'évaluer selon un barème d'«excellent» à «médiocre» les compétences générales de l'animateur, les méthodes pédagogiques utilisées, la disponibilité de l'animateur pour répondre aux questions, la clarté du plan de cours et son respect, les documents écrits et audiovisuels, l'organisation de la salle et la constitution du groupe. Le participant peut également évaluer sa satisfaction en matière d'objectifs fixés, de pertinence du contenu du cours pour son travail, du choix des sujets, de la fréquence des cours, du nombre de participants et du temps d'exercice. Il permet également d'émettre des commentaires.

L'évaluation des formations constitue pour nous une source d'information extrêmement précieuse. C'est à partir de l'analyse de ces évaluations que nous ajustons le contenu de nos formations et que nous avons réalisé la refonte de nos formations pour le personnel administratif en 2011.

Des résultats concluants

Une décennie après la mise en place du programme de formation en gestion de documents, nous sommes heureux des résultats observés.

En termes de chiffres, nous avons formé au-delà de 640 personnes et avons donné au-delà de 125 cours. Une vaste majorité de ces gens ont suivi le cours portant sur le calendrier de conservation. D'autres cours connaissent moins de succès. C'est le cas des cours *WebDepot* et *Bien classer ses documents papier et numériques: astuces pour une gestion plus efficace de votre information*. Bien que faisant toujours partie de notre corpus, ils n'ont pas été donnés ces dernières années. Cela peut s'expliquer par le fait que l'outil *WebDepot* n'a pas connu l'utilisation espérée et que le personnel enseignant semble être une catégorie de personnel moins habituée à suivre des cours de perfectionnement en dehors de leur champ d'expertise.

La refonte de notre programme en 2011, le contexte des départs massifs à la retraite d'une partie du personnel de soutien ainsi que la mise en œuvre de notre logiciel de GID ont attiré de nouvelles clientèles. Notre nouveau cours portant sur la gestion des documents numériques et des courriels a attiré au-delà de 60 personnes durant sa première année. Les nouveaux employés, habituellement récemment diplômés en technique bureautique, viennent suivre nos cours pour mieux connaître les outils spécifiques à l'UdeM. Ils ont souvent eu des cours portant sur la gestion de documents dans le cadre de leur formation et connaissent déjà les outils de gestion de documents

tout comme les procédures qui y sont afférentes. Pour eux, il va de soi que le plan de classification et le calendrier de conservation d'une institution font partie de leurs outils de travail. Enfin, le contexte de la mise en œuvre de notre logiciel de GID attire de nouveaux participants. Il n'est pas rare de former en groupe le personnel d'une unité dans laquelle nous entreprenons l'implantation de notre logiciel, la formation faisant toujours partie de nos recommandations dans notre plan d'implantation. Il s'agit là d'une formule hybride entre nos formations individuelles et celles données dans le cadre du programme de la DRH.

Nous avons atteint plusieurs de nos objectifs. Nous avons réduit de façon drastique le nombre d'interventions dans les unités tout comme leur durée. Il est souvent possible de répondre aux demandes sans que nous ayons à nous déplacer. Si auparavant les gens nous contactaient sans savoir exactement quelles solutions ils cherchaient, ils ont dorénavant une idée précise de leur besoin et de l'outil qui permettra d'y répondre. Dans la plupart des cas du moins, ils ont amorcé une démarche. Il n'est pas rare que nous devions effectuer des recherches supplémentaires afin de répondre adéquatement à certaines questions très précises pour lesquelles nos outils offrent des réponses trop générales. Après une formation, il est fréquent de recevoir les documents essentiels d'une unité, notamment les procès-verbaux et les contrats. Cela nous permet à la fois de respecter nos obligations légales, d'assurer la protection des documents essentiels et de récupérer le patrimoine documentaire de l'Université.

L'une de nos plus grandes satisfactions est la démystification de nos services et surtout une meilleure connaissance de ces derniers⁷. Les employés de l'Université ont dorénavant une meilleure perception de nos services et de notre expertise. Outre les participants qui assistent aux cours, nous pouvons également compter sur le bouche-à-oreille pour nous faire connaître. Ainsi, les gens qui nous contactent n'ont pas forcément suivi l'une ou l'autre des formations, mais ils ont entendu parler de nous par des collègues ayant assisté à un cours. Il est fréquent de nous faire dire qu'on nous contacte à titre d'experts pour des questions relatives à la numérisation, à la conservation, à l'organisation concertée des documents et à la mise en place d'un programme de gestion de documents. Pas mal, pour les «Archives» et leur perception dans l'imaginaire collectif!

L'abc d'une bonne formation en gestion de documents dans un milieu de travail: quelques constats

Nous n'avions aucune notion en andragogie lorsque nous avons élaboré le programme de formation. Nous avons appris beaucoup de choses.

Il peut sembler évident d'indiquer que les adultes n'apprennent pas de la même façon que des enfants ou des adolescents, mais en quoi leur mode d'apprentissage est-il différent? Selon l'article portant sur l'andragogie diffusée dans l'encyclopédie libre *Wikipedia*, les adultes ont une capacité de mémorisation moindre que les enfants, ils ont besoin d'être convaincus de la pertinence des notions vues pour y adhérer et ont besoin de mettre de nouvelles notions apprises en lien avec leur expérience. Dans cette optique, il est primordial de mettre en pratique rapidement les apprentissages de façon à leur permettre de mieux retenir les notions apprises, puis de les mettre en lien avec des situations concrètes, basées dans la mesure du possible sur leur expérience.

Il y a là une notion importante de contextualisation à garder à l'esprit au moment de former des employés. Également, les notions présentées doivent être accompagnées d'un argumentaire afin que le participant puisse en évaluer la pertinence et la situer dans son quotidien pour ensuite y adhérer. (Wikipedia 2013)

À ces grandes orientations que nous exprimons ici très librement, nous pouvons ajouter que former des employés dans un milieu de travail sur un sujet tout autre que celui de leur domaine d'étude est différent d'un apprentissage en situation de perfectionnement professionnel ou en salle de classe universitaire. La dynamique est différente, les attentes sont à la fois variées et précises, puis la motivation n'est pas toujours présente. Cela se vérifie surtout si la présence d'un participant au cours est une obligation de la part de l'employeur. La culture institutionnelle joue également un rôle important; cela va de la perception du programme de formation institutionnel aux dynamiques liées à la résistance au changement.

Aussi, au fil des années, nous avons fait plusieurs constats qui confirment les notions d'andragogie résumées librement dans les paragraphes précédents. Certains de ces constats nous ont permis de réaliser des ajustements pour améliorer nos cours; d'autres se sont avérés des clés importantes menant à la réussite de nos formations. Nous les partageons ici :

- La mise en confiance des participants est un facteur de succès dans une formation. Une façon de le faire est de les accueillir individuellement. Au contraire des étudiants, les adultes en situation de perfectionnement dans leur milieu de travail arrivent souvent en salle de formation avec une certaine insécurité. Les mettre à l'aise au départ, notamment en se présentant, permet de les rendre plus disposés à être formés et de rendre la démarche davantage personnalisée. Une fois la formation complétée, ils seront également plus enclins à nous contacter, car ils auront davantage gardé à l'esprit le lien établi avec nous.
- L'établissement de liens avec le quotidien des employés permet de contextualiser les notions vues dans les cours et de les intéresser à la matière, puisqu'ils se sentent dès lors concernés. Et s'ils se sentent concernés, ils seront davantage attentifs. Au début de chaque cours, nous demandons aux gens de se présenter et de nous faire part de leurs objectifs. Cela nous permet d'une part de mieux cibler le contenu afin de le contextualiser et, d'autre part, de créer un sentiment de solidarité. Les gens s'aperçoivent qu'ils ont les mêmes préoccupations, ce qui crée un intérêt et un effet d'entraînement.
- La mise en application rapide des apprentissages constitue la pierre angulaire d'une formation, surtout si elle porte sur un sujet aussi aride que l'archivistique pour le commun des mortels. Aussitôt une notion abordée, un exercice suit. À la fin de la formation, un exercice de récapitulation aide les participants à faire des liens entre les différents outils vus en classe. Les exercices permettent de comprendre la mécanique derrière l'apprentissage de notions théoriques. Il faut néanmoins prendre soin de doser correctement le niveau de difficulté de ces exercices, de façon à ce que les participants ne se butent pas à un échec; ils pourraient remettre en doute leur capacité à utiliser les outils

présentés. Ils deviennent ainsi fermés à l'apprentissage de nouvelles notions. Nous choisissons délibérément des exercices très simples pour commencer, de façon à ce que les participants s'adaptent aux outils présentés d'abord, à leur environnement ensuite (le poste de travail et le matériel de formation), puis enfin à ce qu'ils développent une confiance en leurs moyens.

- Il peut s'avérer judicieux de bien cibler l'essentiel de l'accessoire. Les archivistes étant des boulimiques d'information, nous avons tendance à vouloir en donner plus que nécessaire. Aussi, il peut s'avérer justifié de ne pas ensevelir les gens sous les références et la documentation. Les participants à un cours ont besoin de savoir comment ça marche et non pas forcément d'où ça vient et pourquoi il en est ainsi. Dans un monde où l'information circule à 140 caractères, il faut savoir trouver le juste milieu entre la surdose d'information et les résumés trop courts.
- Une attention particulière doit être accordée à l'ordre des éléments, surtout si le jargon a tendance à être très présent dans notre discours. Il s'agit parfois d'un terme spécialisé sur lequel les gens se butent pour perdre le fil durant un apprentissage. Aussi, parler de documents semi-actifs dans le plan de cours sans en faire une description succincte peut facilement détourner l'attention des participants aussi tôt dans une formation. À titre de spécialistes d'un domaine, certaines notions semblent aller de soi tant les principes qui y sont sous-jacents sont bien intégrés. Il peut valoir la peine de faire lire notre contenu par des non-spécialistes.
- Dans cet esprit, la vulgarisation permet de garder les gens attentifs et facilite leur compréhension : il faut savoir adapter son discours à la clientèle à laquelle nous nous adressons. Oui à la terminologie, mais uniquement au moment opportun et si elle est bien définie. À titre d'exemple, bien que nous fassions la distinction entre classification et classement, nous nous en tenons souvent à l'utilisation du terme «classement», qui, dans l'esprit des non-initiés, englobe au préalable la notion de classification. Certains raccourcis peuvent être payants sans pour autant compromettre la qualité de l'enseignement.
- Au près de n'importe quelle clientèle, la répétition a des vertus pédagogiques. C'est encore plus vrai durant une formation. À cet effet, la présentation *PowerPoint* ou les démonstrations d'outils, le cahier de notes du participant, la présentation orale du formateur constituent autant de répétitions qui leur permettront de mieux retenir les notions présentées. La présentation du plan de cours, avec une description succincte du contenu, l'énumération des objectifs avec une mise en contexte, le contenu lui-même, les exercices contextuels et de récapitulation en plus de la mise en relation entre tous les éléments vus en classe sont autant de répétitions payantes.
- L'utilisation adéquate des outils servant à la formation, notamment durant les démonstrations, sera appréciée des participants. Il n'y a rien de plus désagréable que la mauvaise utilisation des diapositives, qu'une souris d'ordinateur qui pointe au mauvais endroit durant une démonstration ou encore qui se promène aussi constamment qu'inutilement pour donner la nausée aux gens. Un truc? En songeant à ce qui nous horripile lorsque

nous assistons à une présentation, il est plus facile de savoir ce que nous ne devrions pas faire nous mêmes... Pour se valider, il peut valoir la peine de faire une répétition devant ses collègues. Il s'agit d'une façon facile de réduire les irritants.

- Enfin, outre ses compétences, la plus belle qualité d'un formateur est la motivation et l'adhésion aux notions enseignées. Si on est convaincu, on devient convainquant; il s'agit là d'un lieu commun bon à se rappeler. Peu importe les circonstances – fatigue, maladie, démotivation – avoir le sourire, être enthousiaste et énergique sont autant d'états d'esprit qui permettront de dynamiser les séances de formations. Les participants attrapent l'état d'esprit du formateur par contagion, qu'il soit positif ou négatif. Le plaisir est donc primordial.

CONCLUSION

On nous demande souvent si investir dans l'élaboration et la mise en place d'un programme de formation valait la peine. Sans hésitation, nous répondons par l'affirmative, et ce, peu importe le contexte.

Les paragraphes précédents démontrent bien, à notre avis, qu'il était pertinent de prendre quelques semaines afin de monter des cours pour ensuite former les personnes par groupes. Dans notre cas, le nombre de nos interventions nous empêchait de réaliser plusieurs tâches liées à notre mandat. Pensons à la mise à jour de nos outils archivistiques rendue nécessaire plusieurs années après leur élaboration et dans le contexte de l'implantation d'un logiciel de GID. Il y avait en outre un travail colossal à abattre pour doter les gens d'une méthode de travail efficace avec leurs documents numériques et leurs courriels, dans un contexte où les documents papier demeurent toujours présents. Il y avait des mentalités à changer; il y a toujours des mentalités à changer, bien qu'un très grand pas ait été fait dans la bonne direction grâce, entre autres, aux formations données depuis 10 ans.

On peut considérer ce programme de formation comme l'une des composantes préalables à l'implantation d'une GID un tant soit peu structurée. Avec le déploiement de notre logiciel de GID, nous sommes entrés dans une nouvelle phase qui permet d'améliorer et de prendre part à la mise en œuvre de solutions diverses en matière de gestion de l'information dans l'institution. Les employés de l'Université ont dû faire face à de nombreux changements ces dernières années en cette matière, notamment avec l'implantation du progiciel de gestion intégrée basée sur *PeopleSoft* qui remplace plusieurs centaines de systèmes maison de plus ou moins grande envergure, dont certains dataient des années 80 et dont la désuétude s'avérait inquiétante, mais auxquels les employés étaient habitués. Ce changement les force à revoir certains processus d'affaires. Outre les changements sur le plan informatique, ce système permet une réduction substantielle de papier, notamment par l'abandon de nombreux formulaires pour des transactions électroniques. Dans le même esprit, l'environnement *Studium*, issu du logiciel *Moodle*, permet non seulement la tenue des cours en ligne, mais également l'entrée de données relatives aux résultats académiques de la part des TGDE, qui s'ajoute pour cette catégorie de personnel à l'implantation du dossier d'admission des

étudiants numérisé et du dossier numérisé des étudiants des cycles supérieurs. Notre défi est de se positionner avec notre logiciel qui vient s'ajouter à tous ces changements sur le plan de la gestion de l'information. Bien plus qu'initier les gens à la GID, les formations permettent de personnaliser la démarche dans l'implantation d'un nouvel outil informatique en offrant un espace de discussion et d'échanges auprès des participants; elles deviennent ainsi une composante importante de la gestion du changement.

Il n'existe pas de formule magique pour réussir une formation auprès d'employés en milieu de travail. Il faut connaître la culture organisationnelle et il faut ensuite valider son contenu. Néanmoins, nous croyons que le modèle employé et les constats établis qui ont été présentés dans ce texte sont tout à fait applicables à d'autres milieux, non seulement dans des établissements universitaires, mais également dans n'importe quel milieu où l'on doit transmettre des compétences de nature archivistique à des gens ayant souvent peu de notions en cette matière sinon aucune.

Nathalie Denis Archiviste à la Division de la gestion de documents et des archives
– Université de Montréal

NOTES

1. L'auteure aimerait remercier ses collègues (ou ex-collègues) Claude Minotto, Madeleine Roy, Taïk Bourhis, Diane Baillargeon ainsi que Gilles Landry et Martine Bourion, qui sont à l'origine du programme de formation. Certains d'entre eux ont même formé l'auteure à certains cours et les ont donnés en sa compagnie.
2. Les outils offerts aux unités sont disponibles sur le site Web de la DGDA, section Services aux unités, à l'adresse suivante : <http://www.archiv.umontreal.ca>.
3. À titre d'organisme parapublic, l'Université de Montréal est soumise à la *Loi sur l'accès aux documents et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, chapitre A-2.1) et à la *Loi sur les archives* (RLRQ, chapitre A-21-1).
4. Le Registrariat au sein d'une université est l'unité qui a le mandat de gérer le cheminement des étudiants dans l'institution, de son admission jusqu'à sa diplomation.
5. Une description du service *WebDepot* est disponible à l'adresse suivante : <http://www.dgtic.umontreal.ca/webdepot/index.html>.
6. Le document *Mesures transitoires et bonnes pratiques de gestion des documents numériques* est disponible à l'adresse suivante : <http://www.crepuq.qc.ca/spip.php?article997&lang=fr>.
7. Nous tenons à souligner l'importance des interventions de la direction de la DGDA, à savoir Claude Minotto de 1999 à 2009 et Diane Baillargeon depuis 2009, qui ont grandement contribué à cet effort auprès de différents interlocuteurs influents de l'UdeM, tels la table de concertation des adjoints administratifs, le comité des secrétaires de facultés (qui sont responsables des archives dans les facultés) et le regroupement des directeurs de services.

BIBLIOGRAPHIE

COMMISSION DES ARCHIVES. *Procès-verbal de la 92^e réunion*, tenue le 3 mai 2002. [non publié].

- DIVISION DE LA GESTION DE DOCUMENTS ET DES ARCHIVES (DGDA). *Historique*. [En ligne]. <http://www.archiv.umontreal.ca> (Page consultée le 24 janvier 2013).
- UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL. *Des faits et des chiffres*. [En ligne]. <http://www.umontreal.ca/udem-aujourd'hui/fr/faits-et-chiffres/index.html> (Page consultée le 24 janvier 2013).
- WIKIPEDIA. *Andragogie*. [en ligne]. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Andragogie> (Page consultée le 24 janvier 2013).