Table des matières

Déclaration i
Remerciements ii
Résumé iii
Liste des tableaux vii
Liste des figures viii
Liste des abréviations ix
1. Introduction 1
1.1 Contexte général 1
1.2 But du travail 2
1.3 Objectifs 2
2. Méthodologie 3
2.1 Démarche de production 3
2.2 Cadre général de l'analyse 3
2.2.1 Théories archivistiques 3
2.2.2 Normes et standards 4
2.2.3 Contexte légal et réglementaire 6
2.2.3.1 Lois 6
2.2.3.2 Directives et recommandations 6
2.2.4 Bonnes pratiques 7
3. Etat des lieux de l'OCBA 10
3.1 Connaissance du contexte 10
3.1.1 Missions, politiques publiques et stratégies 10
3.1.2 Organisation 10
3.1.3 Historique 12
3.1.4 Culture organisationnelle 12
3.1.5 Environnement technologique 13
3.1.6 Prestations, fonctions et activités 14
3.2 Connaissance du contenu 14
3.2.1 Processus dans Optimiso 15
3.2.1.1 Définitions et enjeux 15
3.2.1.2 Référentiel Optimiso 15
3.2.1.3 Volumétrie, rapport et statistiques 16
3.2.2 Reprise des résultats des entretiens passés 19
3.2.3 Sondage sur les pratiques documentaires 20
3.2.3.1 Caractéristiques 20
3.2.3.2 Echantillon 21
3.2.3.3 Questionnaire 21
3.2.4 Résultats du sondage 22
3.2.4.1 Entité d'appartenance et participation 22
3.2.4.2 Outils et formats informatiques 22
3.2.4.3 Classement numérique et recherche 23

3.2.4.4 Stockage numérique 24
3.2.4.5 Email 25
3.2.4.6 Pratique du papier en interne (DI) 25
3.2.4.7 Pratique du papier à l'externe (hors DI) 27
3.2.4.8 Processus métier 28
3.3 Synthèse de l'état les lieux 29
4. Analyse détaillée du service de la gérance 30
4.1 Cadrage 30
4.2 Etude méthodologique approfondie 31
4.2.1 Connaissance ciblée du contexte 31
4.2.2 Connaissance complète du contenu 33
4.2.2.1 Analyse des processus 33
4.2.2.1.1 Analyse fonctionnelle 33
4.2.2.1.2 Analyse séquentielle 36
4.2.2.2 Typologie et production documentaire 38
4.2.2.3 Classement des dossiers 38
4.2.2.4 Stockage des dossiers 41
4.2.2.5 Gestion des droits d'accès 43
4.3 Instrument RM : le calendrier de conservation 43
4.3.1 Grandes orientations 44
4.3.2 Calendrier de conservation (livrable) 45
4.3.2.1 Partie relative au plan de classement intégré 45
4.3.2.2 Partie relative aux durées de conservation 46
4.4 Synthèse de l'analyse détaillée 48
5. Recommandations en vue d'une dématérialisation proche de 100 % 49
5.1 La dématérialisation à l'OCBA 49
5.1.1 Définition et enjeux stratégiques 49
5.1.2 Impacts organisationnels 50
5.1.3 Covid-19 : la voie rapide de la dématérialisation 50
5.1.4 Projets de dématérialisation 51
5.1.4.1 Révision des processus 51
5.1.4.2 Numérisation du courrier entrant 52
5.1.5 Prise en compte des prescriptions des AEG et de l'OCSIN 53
5.2 Détail des recommandations 54
5.2.1 Relatives aux pratiques documentaires 54
5.2.2 D'ordre organisationnel 55
5.2.3 D'ordre décisionnel 56
5.2.4 D'ordre technologique 56
5.2.5 Liste des procédures à dématérialiser en priorité (service de la gérance) 57
5.3 Tableau synthèse (livrable) 57
6. Perspectives futures 58
7. Conclusion 61
Bibliographie 62
Annexe 1 : Tableau récapitulatif de la politique publique de l'OCBA 68

Annexe 2 : Organigramme fonctionnel 69
Annexe 3 : Cartographie des outils informatiques 70
Annexe 4 : Cartographie des processus 71
Annexe 5 : Procédure de remboursement d'un montant dû (Optimiso) 72
Annexe 6 : Liste des procédures par direction impliquée (extrait)..... 73
Annexe 7 : Liste des documents par direction impliquée (extrait) 74
Annexe 8 : Liste des services participant au sondage 75
Annexe 9 : Questionnaire sur les pratiques documentaires 76
Annexe 10 : Répartition par secteur 84
Annexe 11 : Liste enrichie des procédures (extrait)..... 85
Annexe 12 : Documents-types relatifs au remboursement..... 86
Annexe 13 : Liste de modèles de courriers sortants Quorum (extrait) 87
Annexe 14 : Ordre interne de classement (dossier locataire)..... 88
Annexe 15 : Armoire rotative de classement (tourniquet) 89
Annexe 16 : Armoire de classement DDP 90
Annexe 17 : Arborescence de stockage sur le réseau S..... 91
Annexe 18 : Droits d'accès sur Quorum 92
Annexe 19 : Calendrier de conservation (dossiers d'opération)..... 93
Annexe 20 : Synthèse des recommandations en vue de la dématérialisation 94
Annexe 21 : Liste des procédures à dématérialiser en priorité (service de la gérance) 96

Liste des tableaux

Tableau 1 : Liste des sept directions de l'OCBA 11
Tableau 2 : Volumétrie des éléments majeurs dans Optimiso 16
Tableau 3 : Mapping des processus avec les directions 17
Tableau 4 : Dénombrement des processus et procédures (service de la gérance) 34

Liste des figures

Figure 1 : Cycle de vie et statut légal des dossiers et des documents 6
Figure 2 : Mapping méthodologique..... 8
Figure 3 : Répartition des procédures par direction 17
Figure 4 : Répartition des documents-types par direction..... 18
Figure 5 : Répartition typologique des documents-types 19
Figure 6 : Tableau de participation au sondage 22
Figure 7 : Durées de conservation des documents utilisées dans les directions 24
Figure 8 : Lieux de stockage des documents utilisés dans les directions..... 25
Figure 9 : Pratiques du papier par direction (relations internes au DI)..... 26
Figure 10 : Fréquence des pratiques du papier (relations internes au DI)..... 26
Figure 11 : Pratiques du papier par direction (relations externes hors DI) 27
Figure 12 : Fréquence des pratiques du papier (relations externes hors DI)..... 27
Figure 13 : Fréquence d'utilisation des procédures Optimiso 28
Figure 14 : Cartographie des processus (service de la gérance) 34
Figure 15 : Activités relatives à la gestion d'immeuble..... 35
Figure 16 : Clés de classement différentes entre outils..... 40
Figure 17 : Dossier de locataire dans Quorum..... 40
Figure 18 : Grille de saisie de métadonnée de description (Quorum)..... 41
Figure 19 : Processus de numérisation du courrier entrant de l'AFC 52
Figure 20 : Records Management et cycle de vie du document..... 58

Liste des abréviations

ADD	Archiviste de département
AFC	Administration fiscale cantonale
AEG	Archives d'Etat de Genève
CFi	Comptabilité financière intégrée
CIA (ou ICA)	Conseil International des Archives (ou International Council on Archives)
CSSI	Collège spécialisé des systèmes d'Information
DCO	Direction des constructions
DDP	Droits distincts et permanents
DG	Direction générale
DGV	Direction de la gestion et valorisation
DI	Département des infrastructures
DIE	Direction de l'ingénierie et énergie
DPF	Direction pilotage et finances
DRT	Direction rénovations et transformations
DTS	Direction transversale et support
ECM	Enterprise Content Management
EdG	Etat de Genève
GED	Gestion électronique de document
ISO (ou OIN)	International Standard Organization (ou Organisation internationale de normalisation)
OCBA	Office cantonal des bâtiments
OCSI	Office cantonal des systèmes d'information et du numérique
PAV	Praille Acacias Vernets
RH	Ressources humaines
RM	Records Management
SMI	Système de management intégré
SOSI	Service de l'organisation et de la sécurité de l'information (DI)
SPR	Service processus et référentiel (DTS)

1. Introduction

1.1 Contexte général

L'évènement à l'origine du mandat est le déménagement de l'office cantonal des bâtiments (OCBA), prévu en 2022 sur le site PAV Pointe Nord[1]. Ce projet intègre à la fois le changement physique de bâtiment et le changement de façon de travailler à travers le concept de Smart Office (Loÿs 2018) dont l'OCBA est pilote. Les collaborateurs/trices n'auront plus un bureau attitré, mais des « espaces de travail » de type Digital Workplace avec l'objectif de s'approcher d'un traitement zéro papier. La dématérialisation a déjà débuté depuis 2018, portant sur quelques processus ; néanmoins, il reste encore un corpus conséquent de documents d'activité sur support papier dont il est important d'identifier les typologies et les productions à travers les procédures et pratiques documentaires. Au sein d'une organisation conséquente composée de six directions métier chapeautées par une direction générale, quelques calendriers de conservation épars remontant à 2005 subsistent (OCBA 2005). En outre, Optimiso, riche référentiel numérique de processus, présente près de deux cents procédures écrites par les nombreux services de l'office. Enfin, il est opportun de relever que des projets de dématérialisation ont été menés par d'autres institutions similaires situées dans le canton comme l'administration fiscale cantonale ou les Services industriels de Genève.

Inscrit dans le vaste projet Agilis de l'OCBA, ce travail de Bachelor est intégré plus précisément au groupe de travail Agil-IT dont font partie Frédéric Jacot, archiviste de département (ADD)[2] du département des infrastructures (DI) dont dépend administrativement l'OCBA, et Nathalie Muller, répondante de la direction générale (DG) de l'OCBA. En charge de projets informatiques de dématérialisation pilotés par le service de l'organisation et de la sécurité de l'information (SOSI) du DI, le groupe de travail Agil-IT a pour mission d'assurer la transition vers le nouvel environnement en uniformisant les pratiques (OCBA 2020b). Il travaille sur des sujets tels que les archives, les outils informatiques, la numérisation et la dématérialisation native. Le SOSI doit demander courant 2020 le financement de la suite du projet de dématérialisation qui nécessite le chiffrage de l'étendue du rétro-scannage et les besoins en nouveaux outils informatiques. Enfin, les probables changements de manière de travailler pour les partenaires externes à l'OCBA doivent être identifiés afin que les flux entrants et sortants soient dématérialisés tout en respectant la valeur probante du document numérique là où elle est nécessaire.

Le présent mandat est un travail en rapport direct avec le domaine du Records Management (RM), de nature à la fois pratique et appliquée à l'OCBA, s'inscrivant dans le groupe de travail Agil-IT. Frédéric Jacot est le mandant du présent travail de Bachelor. Le périmètre est contraint par la taille imposante de l'organisation qu'il ne sera pas possible de traiter entièrement en détail. En conséquence, il consistera en un état des lieux des pratiques documentaires et des processus métier au sein de l'OCBA, en une analyse détaillée du service de la gérance, et en des propositions de recommandations en vue d'une dématérialisation à partir des informations collectées et de celles issues de la littérature professionnelle ou d'institutions similaires ayant déjà mis en place ce type de projet.

[1] Praille Acacias Vernets. L'EdG a acheté les locaux de Firmenich pour reloger l'OCBA mais aussi le service de protection des mineurs (SPM) résidant aussi au Saint-Georges Center

[2] Ayant repris le poste depuis peu (2019)

Rapport-Gratuit.com

Enfin, les attentes exprimées par le mandant relatives au calendrier de conservation sont la priorisation des fonctions d'exploitation par rapport aux fonctions de gestion, et la proposition de durées pertinentes de conservation des archives qui serviront de base pour l'analyse de la valeur probante des documents numériques dans le cadre de la dématérialisation.

1.2 But du travail

Le but du travail est de fournir un état des lieux global de l'existant des pratiques documentaires et processus de l'OCBA et de créer une méthodologie à partir de l'analyse détaillée du service de la gérance qui serait applicable pour les autres directions, avec une synthèse portant sur des recommandations en vue d'une dématérialisation, en plus du calendrier de conservation finalisé pour fixation du sort final.

1.3 Objectifs

Les objectifs généraux et spécifiques relatifs au travail pratique et appliqué sont énoncés sous la forme de la liste hiérarchique suivante :

- Dresser l'état des lieux de l'OCBA
  - Présenter le contexte général (environnement, organisation, culture d'entreprise et historique)
  - Analyser les pratiques documentaires et identifier les processus métier pour les sept directions à partir d'une récolte diversifiée de données
- Analyser de manière détaillée le service de la gérance
  - Réunir le matériel (modèles et données) nécessaire aux analyses comme le plan de classement et le calendrier de conservation tenus par l'ADD
  - Procéder à l'analyse à partir des données récoltées (production des documents opérationnels, typologie des documents et flux d'informations entrants-sortants)
  - Intégrer ces éléments pour finaliser un calendrier de conservation pour proposition de durées de conservation et de sort final aux Archives d'Etat de Genève (AEG)
- Proposer des recommandations en vue de la dématérialisation
  - Prendre en compte l'environnement légal et normatif de la dématérialisation en Suisse et dans le canton de Genève avec les conditions fixées par les AEG et l'office cantonal des systèmes d'information et du numérique (OCSIN)
  - Exploiter les résultats obtenus issus des divers travaux (état des lieux, analyse détaillée, retours d'expérience, littérature professionnelle) dans une synthèse des recommandations

2. Méthodologie

2.1 Démarche de production

L'état des lieux des pratiques documentaires sur l'ensemble des directions est basé sur la récolte des informations provenant d'entretiens auprès de certaines directions déjà réalisés par l'ADD et la répondante de la DG, et d'un sondage en ligne. Ces informations portent sur les éléments suivants comme l'utilisation des instruments RM[3] (Records Management), le lieu de stockage des documents et des données, les applications utilisées, le format et le support des documents. Concernant l'état des lieux relatifs à l'identification des processus métier, la récolte des informations provient des sources déjà citées mais aussi depuis Optimiso, dans la mesure où des procédures y sont référencées.

L'analyse détaillée du service de la gérance est basée sur l'exploitation des résultats pertinents de l'état des lieux pour les sept directions, sur l'examen plus approfondi des procédures d'Optimiso et sur des entretiens complémentaires avec le métier. La fourniture du calendrier de conservation par l'ADD (ainsi que le plan de classement) est un prérequis. Ils sont à compléter par les données récoltées lors de l'analyse (exemplaire, unité administrative, support, durée d'utilité active et légale, sort final) pour constituer une version finalisée à livrer à l'ADD pour proposition à terme aux AEG. L'analyse détaillée a vocation à être une étude méthodologique applicable à toute entité de l'OCBA.

Enfin, une fois la dématérialisation définie et contextualisée, les recommandations inhérentes aux résultats de l'état des lieux et de l'analyse détaillée, sont formulées. Elles prennent en compte les prescriptions des AEG et de l'OCSIN et sont enrichies par les résultats ciblés de la revue de littérature professionnelle (ouvrages publiés, travail de Bachelor, documentation interne) ainsi que le retour d'expériences internes et extérieures à l'OCBA.

2.2 Cadre général de l'analyse

La démarche de production a été conçue à partir d'une analyse structurée intégrant le cadre général standard de la gestion des archives courantes et intermédiaires (ou RM). Celui-ci est défini par les théories archivistiques et leurs évolutions face à l'émergence des documents numériques, par le contexte normatif et légal en cours, par les directives d'application et recommandations au sein de l'Etat de Genève (EdG) et enfin par les bonnes pratiques professionnelles recensées dans les cours d'archivistique ou dans les travaux de bachelor portant sur des sujets semblables.

2.2.1 Théories archivistiques

Afin de faire face à la surabondance de documents dans les administrations américaines, T.R. Schellenberg (1956) établissait la théorie des valeurs mettant en perspective une première distinction entre les documents selon leur valeur primaire (composée des valeurs administratives, financières ou légales) et leur valeur secondaire (composée des valeurs de témoignage et d'information).

Yves Pérotin[4] (1961) formulait la théorie des 3 âges, concept basé sur le cycle de vie des documents. Il proposait les termes d'archives courantes et intermédiaires, déterminés par la fréquence courante ou occasionnelle d'utilisation ainsi que le terme d'archives définitives défini

[3] Le plan de classement et le calendrier de conservation
[4] Archiviste et historien français (1922-1981)

Rapport-gratuit.com
LE NUMÉRO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

par l'utilité permanente ou non du document. Son succès retentissant à l'époque provint de la mise en évidence du contexte de production, du lien entre les documents créés chaque jour et les archives, et du rôle du producteur dans la conservation. Sa vision d'archiviste préfigurait alors le RM qu'il observait dans les pratiques professionnelles anglo-saxonnes relatives au « record », l'équivalent du document d'archive courante ou intermédiaire.

Toutefois, lors d'une conférence[5], Marcel Caya[6] (2004) s'interrogeait sur l'évolution de cette théorie fondamentale en jetant un regard critique. Il formulait diverses remises en question dont la plus importante à retenir ici est la mutation technologique des administrations. Sa vision consistait à impliquer l'archiviste plus tôt et dans de nouveaux rôles au sein des processus informatiques de production documentaire. Ainsi, il suggérait aussi une plus grande complémentarité entre archiviste et producteur de document.

Auparavant, Jay. Atherton (1985) établissait en Australie les bases d'un autre modèle, le Records Continuum. Le but de ce modèle est de retrouver une continuité et un tout intégré dans la création des archives et leur gestion en tant qu'archives courantes, intermédiaires et historiques (Makhlouf Shabou 2016). Ce modèle repose sur quatre phases de gestion des documents : la création, la capture, l'organisation (classement et stockage) et le sort final. Celles-ci sont simultanées, c'est-à-dire qu'un document devrait être à la fois accessible pour son utilisation courante dans l'organisation et pour des buts historiques (Williams 2006, p. 13).

En conclusion, certains spécialistes estiment que le Records Continuum est un modèle mieux adapté à la gestion des archives des documents électroniques (Lane, Hill 2011, p. 14).

2.2.2 Normes et standards

Les normes suivantes sont des guides pour la conduite de projet ou l'élaboration de politique RM. Elles en facilitent la définition et la démarche de mise en production, sans pour autant qu'il soit nécessaire de les suivre rigoureusement. De type internationale, nationale, ou professionnelle, les normes RM sont regroupées selon deux familles : les normes organisationnelles du RM et les normes relatives aux fonctionnalités des outils RM (Garcia 2020a).

Les normes organisationnelles du RM ont les normes ISO 15489 - Information et documentation – Gestion des documents d'activité et ISO 30300 - Information et documentation - Systèmes de gestion des documents d'activité. La norme ISO 15489 est à retenir particulièrement pour le présent mandat. La partie 1 - Concepts et principes (2016) définit le RM et en fixe les grands principes directeurs tandis que la partie 2 - Rapport technique (2001) propose un guide pratique applicatif. La gestion des documents d'activité est traduite de l'anglais Records Management et se définit comme étant :

> *« le champs de l'organisation et de la gestion en charge d'un contrôle efficace et systématique de la création, de la réception, de la conservation, de l'utilisation et du sort final des documents d'activité, y compris des processus de capture et de préservation de la preuve et de l'information liées aux activités et aux opérations sous la forme de documents d'activité. » (2016, p. 3)*

Les documents d'activité sont des *« informations créées, reçues et préservées comme preuve et actif par une personne physique ou morale dans l'exercice de ses obligations légales ou la*

[5] Conférence donnée en 2004 à l'école des Chartes et intitulée « La théorie des trois âges en archivistique. En avons-nous toujours besoin ? »
[6] Archiviste québécois et secrétaire adjoint du CIA de 2000 à 2007

conduite des opérations liées à son activité » (2016 p. 3). Les caractéristiques d'un document d'activité sont l'authenticité, la fiabilité, l'intégrité et l'exploitabilité (2016, p. 5). La partie 1 de la norme a été adaptée en 2016 pour intégrer les spécificités de l'environnement hybride constitué par la présence de documents d'activité sur supports papier et numérique. Issue de la méthode standard présente en partie 2 Guide pratique, l'étape B « Analyse des activité » s'avère particulièrement pertinente dans le présent mandat (Organisation internationale de normalisation, 2001, p. 4). Enfin, la norme ISO 30300, très généraliste, est utile pour appréhender et concevoir la notion d'organisation d'une entité.

Les normes relatives aux fonctionnalités des outils RM sont les trois normes suivantes (Garcia 2020a) : DoD 5015.02, ICA-Req et MoReq. La norme DoD 5015.2-STD (2007)[7] - Design Criteria Standard for Electronic Records Management Software Applications est devenue de facto un standard international en raison de son processus de certification des éditeurs de solution de gestion électronique de document (GED) ou de solution RM. La norme du Conseil international des archives intitulée ICA-Req - Principes et exigences fonctionnelles pour l'archivage dans un environnement électronique[8] se compose de trois modules dont le 3ème (recommandations et exigences fonctionnelles pour l'archivage des documents dans les applications métier) aborde les difficultés rencontrées en matière d'archivage du fait d'un recours croissant aux systèmes métier (CIA 2008, p. 110). Les normes européennes MoReq, quoique peu lisibles en raison de leur taille, propose une dernière version intitulée MoReq 2010[9], plus modulaire (Garcia 2020a). Cette version établit une comparaison intéressante entre outil de GED et outil de RM reprise ultérieurement (cf. 6).

En dehors de ces deux grandes familles de normes RM, d'autres normes du domaine portant sur des points spécifiques en relation avec le présent travail sont à relever :

- ISO 26122 (2008) : Information et documentation — Analyse des processus pour la gestion des informations et documents d'activité
- ISO/IEC 19510 (2013) : Technologies de l'information - Modèle de procédé d'affaire et notation de l'OMG
- ISO/IEC 21946 (2018) : Information et documentation – Evaluation dans le cadre de la gestion des documents d'activité
- ISO 14641-1 (2012)[10]: Archivage électronique - Spécifications relatives à la conception et au fonctionnement d'un système d'informations pour la conservation d'informations électroniques
- ISO 14533-3 (2017) : Processus, éléments d'informations et documents dans le commerce, l'industrie et l'administration — Profils de signature à long terme - Partie 3: Profils de signature à long terme pour les signatures électroniques avancées PDF PAdES (ISO 2017)
- ISO 14533-4 (2019) : Processus, éléments d'informations et documents dans le commerce, l'industrie et l'administration — Profils de signature à long terme - Attributs pointant vers des objets externes de la preuve de l'existence utilisés dans les formats de la signature à long terme

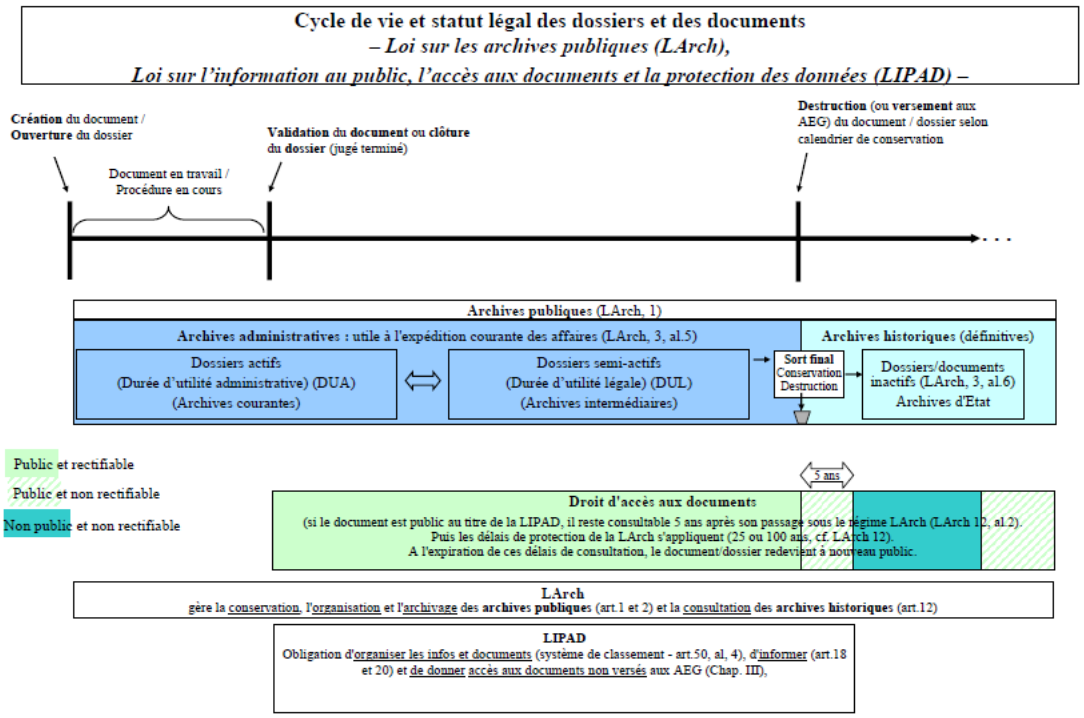
[7] Etablie par « The Department of Defense, United States »
[8] Etablie par le CIA. Il existe un équivalent international à cette norme : ISO 16175 Principles and functional requirements for records in electronic office environments
[9] Etablie par le DLM Forum Foundation fondée par la Commission européenne en 1996
[10] Reprise de la norme initiale Z42-013 sur l'archivage électronique établi par l'Association française de normalisation (AFNOR)

2.2.3 Contexte légal et réglementaire

2.2.3.1 Lois

En tant qu'institution publique genevoise, l'OCBA entre dans le champs d'application de la loi sur les archives publiques (LArch) et de la loi sur l'information du public, l'accès aux documents et la protection des données personnelles (LIPAD). Selon la LArch ((LArch 2001, art. 6 al.1), l'office *« constitu[e] et gèr[e] [ses] archives conformément aux principes et dispositions de la présente loi, de ses règlements d'application et des directives des Archives d'Etat ».* De plus, il a en la conservation aussi longtemps que cela est nécessaire pour la conduite de ses activités usuelles (LArch 2001, art. 5 al.2) ; il doit faire une proposition de versement aux AEG, une fois que l'utilité légale n'a plus cours au sein de ses services (LArch 2001, art. 7). Par ailleurs, le principe de transparence s'applique à l'OCBA qui a la charge de transmettre les informations et documents en sa possession auxquels le public a accès (LIPAD 2001, art. 18 al. 1, art. 24 al.1). Le schéma suivant propose une vue récapitulative croisée entre ces deux lois et le cycle de vie des documents (AEG 2012a) :

Figure 1 : Cycle de vie et statut légal des dossiers et des documents



(Source AEG 2012a)

2.2.3.2 Directives et recommandations

Les principales directives relatives à la gestion d'archives s'appliquant à l'OCBA sont regroupées et accessibles sur le site des AEG dans la rubrique « Gérer des archives ». Par la directive transversale « Règles de nommage des fichiers », les AEG (2012b)[11] précisent les usages en la matière afin d'identifier et de rechercher facilement un document ou un dossier d'activité. La typologie des principaux documents de l'administration cantonale genevoise[12] est pertinente pour l'élaboration des calendriers de conservation. Fruit d'une collaboration entre les AEG et les archivistes de départements, les recommandations portées dans le recueil

[11] L'auteur de la directive est le Groupe RM – archives définitives
[12] En annexe de la directive

des durées de conservation précisent que ces instruments RM[13] deviennent *« la base de tout système de gestion documentaire efficace »* (AEG 2009, p. 2). En outre, il préconise de traduire, dans un calendrier de conservation, les durées de conservation classées selon une table des séries documentaires nécessitant l'approbation finale par les AEG (AEG 2009, p. 7). Ces séries sont classées de 1 à 11 pour les fonctions de gestion et à partir de 12 pour les fonctions d'exploitation, celles-ci même qui ont été priorisées dans le cadre de l'analyse détaillée de ce mandat.

Concernant le volet numérique, le Collège spécialisé des systèmes d'Information[14] (CSSI 2013, p. 7) est l'auteur du document « Bonne gouvernance des documents électroniques dans l'administration » qui pose le cadre général d'une gestion documentaire et archivistique efficiente à l'intention des directions de l'administration genevoise. Les thèmes recensés qui sont en relation avec le présent travail sont les normes et standards en vigueur, la valeur légale des documents électroniques et la dématérialisation. Cette dernière est définie à l'EdG par le guide de dématérialisation crée par l'ex-direction générale des systèmes d'information :

> *« La dématérialisation est une étape de la gestion électronique des documents (GED). Elle désigne l'ensemble des projets visant à transformer les flux documentaires papier entrants en flux électronique. » (DGSI 2015)*

Ce guide fournit des directives pratiques aux services administratifs souhaitant lancer des projets de dématérialisation ; il regroupe une information de base sur les concepts et les technologies utilisées, des lignes directrices pour le choix des applications cibles à dématérialiser, des outils pour la qualification et la planification du projet, et des bonnes pratiques pour sa mise en œuvre et son exploitation qui seront repris ultérieurement (cf. 5). La directive transversale « Dématérialisation des documents à valeur probante » a pour but de répondre aux interrogations portant sur l'authenticité des documents numériques et sur la conservation de leur valeur probante en apportant des prescriptions (AEG 2016).

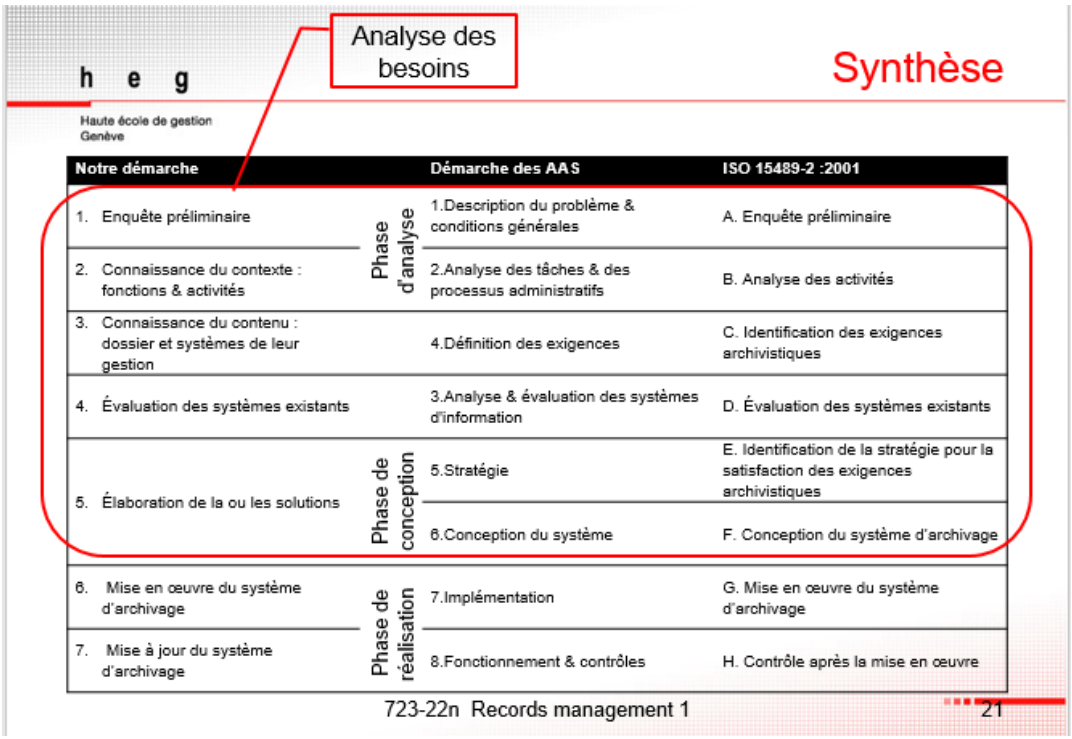
2.2.4 Bonnes pratiques

La démarche de production décrite précédemment vise à appliquer les bonnes pratiques de manière permanente et pendant toute la durée du mandat. Celles-ci, issues de diverses sources, sont abordées maintenant.

Dans un premier temps, elles résultent de l'application des théories archivistiques mentionnées, des normes et standards cités, et de l'intégration des exigences relatives au contexte légal de l'organisation. Les cours d'archivistique dispensés dans la filière Information documentaire de la Haute école de gestion de Genève (HEG) s'inscrivent dans un consensus formé autour de l'usage de la norme ISO 15489 (2001) en matière d'analyse des activités et d'identification des exigences archivistiques. Néanmoins, la démarche proposée par Basma Makhlouf Shabou (2018a, p. 7) évoque plutôt les notions de connaissances du contexte et du contenu, s'accordant pleinement à la démarche de production du mandat (cf. 2.1). Le tableau suivant permet de bien représenter l'alignement des deux méthodologies :

[13] Le plan de classement et le calendrier de conservation
[14] L'auteur du document est précisément le Groupe Gouvernance e-doc CSSI

Figure 2 : Mapping méthodologique



(Makhlouf Shabou 2019)

En conséquence, la connaissance du contexte de l'OCBA est totalement intégrée à l'état des lieux des sept directions. Son périmètre inclut les missions, les orientations stratégiques, l'organisation, l'historique, la culture organisationnelle, l'environnement technologique, et enfin les fonctions et activités. La connaissance du contenu a pour but de collecter des informations sur les dossiers et leurs systèmes de gestion selon Basma Makhlouf Shabou (2018b). Face à la taille imposante de l'organisation, les activités relatives à la connaissance du contenu se divisent en deux parties réalisées lors de l'état des lieux (OCBA) et lors de l'analyse détaillée (service de la gérance). En premier, l'état des lieux des sept directions se compose d'une étude de macro-évaluation réalisée de manière transversale, direction par direction. Les activités de la première partie de la connaissance du contenu sont la collecte des informations portant sur les processus, procédures métier et typologie globale des documents, sur les outils informatiques et sur les pratiques documentaires réelles. La connaissance du contenu emploie les trois méthodes de collecte d'information mentionnées dans la démarche de production (cf. 2.1), à savoir un recensement des procédures d'Optimiso, une reprise des résultats des entretiens déjà réalisés et un sondage en ligne. La combinaison de ces méthodes permet de pallier au temps qui aurait été nécessaire à une interview exhaustive de chaque collaborateur, en plus de diversifier les sources d'information. Elle permet aussi de détecter d'éventuels écarts entre les pratiques réelles et les procédures écrites. Du point de vue de l'intérêt du travail, elle permet, enfin, d'être à la fois en contact avec les collaborateurs/trices et de travailler à distance (télétravail). En second, l'analyse détaillée est une étude plus approfondie portant sur une entité de l'office, en l'occurrence le service de la gérance. La structure de l'analyse détaillée est la même que celle de l'état des lieux avec quelques nuances. La connaissance du contexte est complémentaire, réduite et ciblée sur le service. La connaissance du contenu intègre toutes les activités, y compris celles de la seconde partie qui sont la collecte des informations portant sur la typologie fine, l'utilisation et le contexte des documents. Inspirée par la norme ISO 26122 (2008), l'élaboration de la connaissance du contenu du service de la

gérance s'appuie sur l'analyse des processus pour la gestion des informations et documents d'activité. Menée de manière hiérarchique (ou top-down) pour le service de la gérance, elle comprend entre autre une analyse de micro-évaluation.

Dans un second temps, les bonnes pratiques sont issues de l'expérience passée, au sein de l'OCBA ou d'une institution similaire ayant vécu un projet semblable. En plus de repérer les solutions mises en place, cette expérience permet de renseigner sur les pratiques réelles. L'OCBA a déjà procédé à la dématérialisation de quelques processus depuis 2018 comme les demandes d'autorisation de construire par procédure accélérée (APA) dans le cadre du projet AC-Démat, les factures express (FEX) et la validation des demandes d'achat (DA). Au sein de l'EdG, le service de numérisation-courrier de l'administration fiscale cantonale (AFC) est précurseur en numérisation de courrier entrant (Administration fiscale cantonale 2020). Dans le canton, les Services industriels de Genève ont revu et simplifier leur gouvernance documentaire afin de s'aligner sur la progression de la dématérialisation des informations (Brickert 2018). Ces exemples développés ultérieurement sont un terreau pour les recommandations formulées (cf. 5).

De bonnes pratiques sont également décrites dans des travaux de bachelor précédents et récents. Ceux-ci peuvent employer une méthodologie proche du présent travail ou porter sur des sujets contigus. Dans le travail de Bachelor intitulé « Elaboration d'un référentiel de gestion et de classement des documents d'activité pour la commune de Montreux », une méthodologie proche est utilisée en privilégiant l'analyse du contexte puis l'analyse du contenu de l'institution (Reichlen 2018). Dans celui intitulé « Analyse contextuelle pour un projet de numérisation des archives du Service du développement territorial de l'Etat de Vaud », le sujet de la numérisation des documents est traité de manière plus poussée que celui de la dématérialisation des processus métier (Karoui 2017).

Les bonnes pratiques doivent enfin prendre en compte la conduite des activités du groupe de travail Agil-IT grâce à une veille manuelle du site « Groupe documentaire » sur SharePoint, des publications et discussions informelles, et d'une manière plus large, grâce à une veille sur l'actualité de la dématérialisation au sein du DI comme les lettres d'information du département ou des communications diverses.

3. Etat des lieux de l'OCBA

Conformément à la méthodologie décrite précédemment dans les bonnes pratiques (cf. 2.2.4), le présent état des lieux de l'OCBA est réalisé de manière transversale, direction après direction. Assimilé à une étude de type macro-évaluation, il est construit à partir des activités de connaissance du contexte et du contenu tout en suivant les principes de la démarche de Basma Makhlouf Shabou inspirée par la norme ISO 15489 (2001).

3.1 Connaissance du contexte

L'analyse du contexte de l'OCBA porte sur les missions et les politiques publiques que l'EdG lui a confiées, sur ses orientations stratégiques, sur son organisation humaine et fonctionnelle mise en place, sur l'étendue de son environnement relationnel, sur son histoire mouvementée, sur sa culture organisationnelle en pleine mutation, sur son environnement technologique tourné vers l'avenir, et enfin sur les prestations et activités quotidiennes de ses services.

3.1.1 Missions, politiques publiques et stratégies

L'EdG (2020) affiche sur son site web les missions de l'OCBA de la manière succincte suivante :

> *« L'OCBA gère l'ensemble des bâtiments et des terrains de l'Etat, en propriété ou en location, planifie les besoins, achète, construit, rénove et valorise ces biens qui représentent un patrimoine immobilier de près de 2'000 bâtiments et 2,2 millions de mètres carrés. Il veille à une affectation judicieuse des locaux pour les services de l'Etat. »*

Ce patrimoine immobilier est constitué de parcelles et de bâtiments de type administratif, universitaire, hospitalier, locatif, judiciaire, pénitentiaire, militaire, ou destiné encore à l'instruction publique, à la police, à l'environnement, à la culture ou au sport (OCBA 2019 p.14).

Les politiques publiques de l'EdG définissent les grandes orientations stratégiques et les priorités de l'action publique, permettent d'analyser la structure des coûts de l'état et mettent en place une gestion par objectifs orientés sur la performance, axée sur l'efficacité, l'efficience et la qualité (OCBA 2019, pp. 9-10). L'OCBA est souscrit à la politique publique « B Etats-majors et prestations transversales », puis au programme « B04 Gestion des locaux et logistique » (Annexe 1). Celui-ci est composé de plusieurs prestations fournies par l'office, lesquelles sont abordées ultérieurement (cf. 3.1.6). Les axes d'amélioration et les projets prioritaires de l'OCBA sont définis stratégiquement par une chaine de commandement interne, composée de managers et de contrôleurs de gestion, se réunissant régulièrement (OCBA 2019, p. 112). Pour 2020, ce sont les suivants : le projet Agilis, la préparation du déménagement de 2022 intégrant le Smart Office, la dématérialisation des documents administratifs et la signature électronique, l'amélioration du système d'information de l'OCBA, l'amélioration de la transversalité, et l'intégration des réformes de l'EdG issues des objectifs de législature (OCBA 2019, p. 110).

3.1.2 Organisation

L'office siège actuellement au Boulevard Saint Georges 16, à Genève, dans le bâtiment « Saint-Georges Center ». Depuis 2018, il dépend du département des infrastructures (DI) dont le conseiller d'Etat en charge est M. Serge Dal Busco. L'organisation

fonctionnelle mise en place (Annexe 2) est constituée par la direction générale (DG) chapeautant six directions spécifiques métier[15] comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Liste des sept directions de l'OCBA

DG	Direction générale
DTS	Direction transversale et support
DCO	Direction des constructions
DRT	Direction rénovations et transformations
DIE	Direction de l'ingénierie et énergie
DGV	Direction de la gestion et valorisation
DPF	Direction pilotage et finances

(Source OCBA 2019)

La structure de l'institution est de type fonctionnelle simple avec des fonctions imbriquées hiérarchiquement à la DG. Un organigramme est mis à jour mensuellement selon les départs et les arrivées RH[16]. Ces directions sont elles-mêmes composées de secrétariats, de services ou de secteurs. Le parcours visuel de l'organigramme permet de résumer brièvement l'organisation fonctionnelle de chaque direction. Une entité secrétariat et administration est présente dans chaque direction à l'exception de la DPF. Une entité contrôle de gestion est présente dans chaque direction à l'exception de la DG et de la DTS. La DTS est constituée du secteur projets transversaux[17] et du secteur plan, données et projets, du service achat et contractualisation (SAC), et du service processus et référentiel (SPR). Organisées selon la même structure, la DCO et la DRT se répartissent respectivement en cinq et sept secteurs projet. La DIE se divise en quatre services selon les critères d'environnement, de sécurité, de projets et de spécialisation ingénieriale. La DGV est divisée en deux grands services : le service de la gérance et le service travaux et entretiens. Le service de la gérance[18] est lui-même subdivisé en quatre secteurs (A, B,C et D) auxquels sont ajoutés la partie « Etat locataire » et le secteur de location de salles. De la même manière, le service travaux et entretiens est subdivisé en six secteurs (numérotés de 1 à 6). Enfin, la DPF est composée de plusieurs entités distinctes qui sont le service de gestion et comptabilité, les expertises financières et projets spéciaux, et le support juridique.

Selon l'OCBA (2019), l'organigramme indique un nombre total de 240 collaborateurs/trices (Annexe 2). Parmi ceux-ci, il convient de décompter 94 ressources extérieures au site Saint-Georges Center (par exemple les agents d'exploitation d'immeuble). L'environnement de l'OCBA est très diversifié car la multiplicité des missions engendre la multiplicité des relations. Sans être exhaustif, l'OCBA entretient de nombreuses relations avec les entités d'autres départements de l'EdG, les autorités suisses (aux trois échelons), les autorités françaises, l'urbanisme, le génie civil, les institutions, les promoteurs, les constructeurs, les mandataires, les entreprises, les régies, les notaires, les avocats, les fondations et, enfin, le grand public

[15] Le nom de chaque direction est précédé de leur acronyme d'usage
[16] La publication est également mensuelle et strictement interne (via SharePoint)
[17] Composé lui-même de la planification, de l'affectation de locaux et du projet Smart Office
[18] La gestion et comptabilité du service de la Gérance a été transférée au DPF depuis la dernière version de l'organisation datant du 31.12.2019

(comme par exemple les locataires). Ce public très divers est reçu exclusivement dans des box d'accueil au rez-de-chaussée, les accès au reste du bâtiment étant réservés au personnel de l'EdG ; le personnel de l'OCBA est logé dans les locaux cloisonnés ou dans des bureaux particuliers, situés aux trois derniers étages. Ceux-ci hébergent également les nombreux documents d'activité sur support papier de l'office, soit à proximité du personnel, soit au cœur des plateaux. Enfin, les sous-sols du bâtiment remplissent la fonction de dépôt de stockage d'archives papier.

3.1.3 Historique

L'histoire mouvementée de l'OCBA est jalonnée par les étapes importantes suivantes pour aboutir à l'organisation actuelle (Jacot 2020). En 1965, la direction des bâtiments voit le jour à Genève et englobe deux divisions, celle des études et constructions, et celle de l'entretien et de la gérance. En 1986, la section travaux et bâtiments et la section chauffage – ventilation - climatisation enrichissent la division de l'entretien. En 2001, la fonction déléguée en matière de marchés publics est créée. En 2008, la direction des bâtiments est renommée par l'office des bâtiments (OBA) avec la constitution d'une direction générale assurant les fonctions de pilotage, de support juridique et la gestion du système d'information des bâtiments. La même année, est constitué le service ingénierie et énergie. A partir de 2011, une restructuration est amorcée en profondeur, sous la forme de nombreuses réorganisations, ce qui aura pour effet que des directions se substituent entre elles ou à certaines divisions ou services. Rattaché à divers départements (département de l'urbanisme, département des finances), l'OCBA dépend du DI depuis 2018.

3.1.4 Culture organisationnelle

Au sein de l'OCBA, l'organisation du travail est basée sur la confiance et la responsabilité afin de favoriser l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des collaborateurs/trices (OCBA 2019, p. 110). Toutefois, l'office est complètement intégré à l'écosystème étatique cantonal genevois. La structure fonctionnelle simple avec fonctions imbriquées (cf. 3.1.2) entraine de fait une culture de pouvoir via une communication soutenue du directeur général, René Duvillard. Celle-ci est parallèlement contrebalancée par les méthodes d'un management participatif grâce à des managers proches de leur équipe générant une attitude plus professionnelle (OCBA 2019, p. 108). En effet, depuis 2018, l'OCBA bénéficie de la politique des ressources humaines intégrée dans le programme de législature de Nathalie Fontanet, traduisant la volonté de mouvement de l'EdG (OCBA 2020c, p. 22). Avec l'introduction de projets relatifs à la thématique « Bien-être au travail », l'OCBA a lancé il y a deux ans le projet Agilis inspiré d'un concept philosophique basé sur la confiance professionnelle. Le « Travailler autrement » validé par le Conseil d'Etat se concrétise aujourd'hui par la suppression partielle du timbrage et la généralisation du télétravail. Ainsi, toute nouvelle ressource s'engage, dès son arrivée à l'OCBA, à respecter la convention Agilis et la convention pour le télétravail, ce qui démontre les côtés précurseurs et pionniers de l'office dans ces domaines.

A l'organisation fonctionnelle décrite, s'est adjointe une équipe de projet Agilis. Résolument transversaux, les groupes de travail suivants ont ainsi été mis en place en septembre 2019 : Agil-job pour l'organisation du travail, Agil-office pour l'aménagement des locaux et Agil-IT pour la dématérialisation et la numérisation. Ce dernier groupe de travail mérite une mention particulière puisqu'il est l'instance dans laquelle s'inscrit le présent travail de Bachelor. Il est composé d'un référent par direction métier, de la répondante de la DG, et pour le DI, de l'ADD et de la directrice du service de l'organisation et de la sécurité de l'information (SOSI). Cet

exemple d'organisation en mode projet témoigne de l'adaptabilité des structures organisationnelles et de la flexibilité du personnel de l'OCBA.

En conclusion, même si des écueils existent encore notamment en termes de circulation transversale de l'information, l'ambiance de travail est agréable avec un bon niveau d'engagement des collaborateurs/trices qui s'entraident mutuellement dans une culture de soutien (OCBA 2019, pp. 108-109).

3.1.5 Environnement technologique

La première phase 2018-2020 du projet Agilis a grandement contribué à moderniser l'environnement technologique proche, celui du personnel de l'OCBA. Prônant l'expansion du télétravail, le projet Agilis a accéléré le développement des accès à distance aux ressources numériques de l'office. Chaque collaborateur/trice dispose d'une station d'accueil de type docking composé d'un PC portable utilisable à son domicile et d'un écran fixe de plus grande dimension garantissant un confort ergonomique à sa place de travail. Agilis a également permis de réaliser les premières dématérialisations de processus. Elles ont porté en 2019 sur les demandes d'autorisation de construire par procédure accélérée (APA) dans le cadre du projet AC-Démat et sur la validation des demandes d'achat (DA). En 2020, elles portent sur la dématérialisation des factures express (FEX) dans la comptabilité.

Lors de la seconde phase 2020-2022 du projet Agilis, l'OCBA a pour objectif d'implémenter le concept de Smart Office dans le cadre de son projet de relogement sur le site PAV Pointe Nord (OCBA 2020c, p. 25). Le groupe de travail Agil-IT en collaboration avec le SOSI a pour but de poursuivre les dématérialisations des processus et de démarrer les opérations de retro-scannage. Conformément aux directives en vigueur à l'EdG (cf. 2.2.3.2), ces étapes doivent être réalisées dans le respect du cadre général fixé par le CSSI (2013) en matière de gouvernance des documents électroniques et selon le guide de dématérialisation publié par la DGSI (2015). Pour mémoire, le SOSI doit demander le financement de la suite des projets de dématérialisation courant 2020 (cf. 1.1) selon le découpage suivant : la GED et les archives, les workflows de validation des documents et le traitement des courriers entrants.

La cartographie des applications informatiques de l'OCBA est conséquente au regard des nombreuses missions gérées (Annexe 3). SharePoint 2019, plateforme collaborative intégrée au portail intranet, assure également les fonctions de GED. Néanmoins, il est à relever qu'il n'y pas d'outil de RM électronique de type ECM (Enterprise Content Management) à proprement parler. Ensuite, la cartographie est classée selon les grandes catégories suivantes, les outils métier et les outils standard[19] (OCBA 2019, p. 106). Le cœur de la cartographie est le système d'information des bâtiments (SIBAT), constitué de quatre applicatifs Jmap, Xcad, Building One (base de données) et d'un ensemble de fiches Excel (OCBA 2020c, pp. 12-15). SIBAT recense ainsi 1'850 bâtiments, 400 parcelles, 250 droits distincts et permanents (DDP), 2'000 plans d'étages et 60'000 pièces que l'OCBA a la charge de gérer. Ensuite, des flux d'informations sont échangés entre SIBAT et d'autres applications périphériques. Parmi les plus importantes, ImmOBA assure la gestion de la vétusté, des coûts de rénovation et des énergies, Quorum la gérance d'immeubles, I-Porta la gestion des entretiens et des interventions dans les bâtiments, et la comptabilité financière intégrée à l'EdG (CFi). Actuellement, un projet important vise à substituer courant 2020 l'applicatif Jmap, application principale de SIBAT, et la base de données Building One par Archibus pour la

[19] Outils communs à chaque collaborateur/trice de l'EdG

Rapport-gratuit.com

gestion des objets immobiliers (plans, typologie des locaux, revêtements des sols, services occupants).

En conclusion, selon l'OCBA (2019), le point suivant est un point fort majeur pour l'avenir :

> *« Les outils ont été développés en même temps que les changements organisationnels et les processus. »*

3.1.6 Prestations, fonctions et activités

Cinq prestations fournies par l'office découlent de la politique publique « B Etats-majors et prestations transversales » de l'EdG, puis du programme « B04 Gestion des locaux et logistique » (cf. 3.1.1). Elles se composent de la planification des besoins en bâtiments et terrains pour l'Etat, de la réalisation et mise à disposition de bâtiments et terrains pour l'EdG, de la préservation de la valeur des bâtiments pour l'EdG, de la valorisation des biens immobiliers du patrimoine de l'EdG et d'une dernière prestation transversale de pilotage des activités de l'office avec efficacité et efficience. Le tableau récapitulatif (Annexe 1) propose une vue intéressante de cette imbrication des prestations et processus dans la politique publique de l'OCBA. La cartographie des prestations et processus (Annexe 4) offre une autre vue panoramique de cette représentation. Ainsi, quatorze processus métier couvrent les cinq prestations de l'office. A titre d'exemple, la prestation de réalisation et de mise à disposition des bâtiments et terrains pour l'EdG est composée du processus de prestation d'études et de construction des bâtiments publics, et de la prestation de location des locaux auprès de tiers. Afin d'assurer l'ensemble de ces processus, 78 fonctions-types sont nécessaires : elles ont été identifiées et confiées à l'ensemble du personnel de l'office (Annexe 2). Elles permettent d'assurer les fonctions générales de gestion et d'exploitation de l'OCBA. Quelques fonctions-types nécessaires à l'exécution du programme cité dans l'exemple ci-dessus démontrent la pluridisciplinarité caractérisant l'OCBA : architecte-chef-fe de projet, architecte-spécialiste, chef-fe de projet marché public, gestionnaire de contrat, gestionnaire de gérance, comptable, etc. Cette pluridisciplinarité se retrouve également dans les expertises et compétences professionnelles. A titre de d'exemple, les collaborateurs/trices de la seule DTS sont compétents en achats, négociations, contrôles qualités, procédures de marché publics, référentiels de systèmes d'information, attribution de locaux, analyses technico-commerciales, dessins et plans, géomatique, gestion de projets, contrôle interne, management transversal, etc. (OCBA 2020c, p. 6). Les activités opérationnelles sont abordées plus en détail avec les processus et procédures recensées dans le référentiel Optimiso (cf. 3.2.1.2).

3.2 Connaissance du contenu

Conformément à la méthodologie décrite dans les bonnes pratiques (cf. 2.2.4), la connaissance du contenu inscrite dans le présent état des lieux porte sur les dossiers et leur système de gestion. En raison de la taille imposante de l'organisation, elle est limitée aux activités de collecte d'informations relatives aux processus, aux procédures métier, à la typologie globale des documents, aux outils informatiques et aux pratiques documentaires réelles. Celles portant sur la typologie fine, l'utilisation et le contexte des documents, sur le plan de classement et sur les durées de conservation sont intégrées au périmètre de l'analyse détaillée du service de la gérance (cf. 4). Pour mémoire, les trois méthodes de collecte de données sont le recensement des procédures dans Optimiso, la reprise des résultats des entretiens déjà réalisés et le sondage en ligne.

3.2.1 Processus dans Optimiso

3.2.1.1 Définitions et enjeux

Un processus métier est une chaîne de valeur fournissant un bien ou un service à un client interne ou externe à une entreprise ; cette chaîne de valeur est décrite par une séquence d'activités de transformation qui est mise en œuvre par des procédures et, inversement, une procédure décrit la marche à suivre pour mettre en œuvre tout ou partie du processus (Burdet 2019).

Avec l'émergence du numérique transformant les administrations en cyberadministrations, les processus et procédures métier ont beaucoup changé et parallèlement, l'enjeu de leur traçabilité s'est accru (CSSI 2013, p. 8). La qualité des processus et procédures, clairs, accessibles, documentés et régulièrement mis à jour, conditionne la valeur légale des documents électroniques (CSSI 2013, p. 18). Cette qualité permet de garantir l'authenticité des documents d'activité sur laquelle repose leur valeur probante (AEG 2016, p. 5). Avec l'automatisation des processus métier, l'information électronique produite est souvent la seule et unique preuve de certaines opérations passées ou décisions prises (Conseil international des archives 2008, p. 14). Enfin, au sein de l'EdG, le groupe « Gouvernance e-doc » (CSSI 2013, p. 7) résume à l'attention des directions des services :

> *« Une bonne gestion de ces documents se réalise à 80% grâce à des processus détaillés et clairs et à 20% grâce à des outils techniques adaptés. »*

3.2.1.2 Référentiel Optimiso

L'OCBA s'est doté depuis 2013 du référentiel de processus et procédures Optimiso[20], outil édité par la société genevoise Optimiso Group SA[21]. Dans le cadre de son activité du contrôle interne, le SPR de la DTS a la responsabilité de l'administration et de la mise en ligne des contenus sur Optimiso chaque dix jours[22]. La rédaction des contenus est toutefois à la charge de chaque service producteur. La page d'accueil reprend la cartographie interactive et panoramique des processus métier (Annexe 4).

Le système de management intégré (SMI) a pour but d'unifier et de standardiser les activités de l'OCBA dans le cadre du contrôle interne. Le référentiel Optimiso a pour objectif de mettre en œuvre le système de management intégré. Le modèle organisationnel des données dans Optimiso se résume ainsi : les prestations sont composées de processus métier, eux-mêmes mis en œuvre par les procédures dans lesquelles sont mentionnés les rôles et les documents-types nécessaires à leur application ; parallèlement, chaque collaborateur/trice a plusieurs rôles qui lui sont confiés et rattachés à des entités qui sont la direction et le service desquels il ou elle dépende. L'application de ce modèle à l'OCBA permet de dégager une volumétrie précise pour chaque élément précédemment décrit : prestation, processus, procédure, document, rôle, collaborateur et entité. Cette volumétrie est présentée dans le chapitre suivant (cf. 3.2.1.3). La procédure dans Optimiso présente un grand intérêt car elle est l'instance centrale réunissant ces éléments (Annexe 5). En matière de Business Process Model Notation (BPMN), la représentation modélisée d'une procédure d'Optimiso reprend les standards de la norme ISO 19510 (2013) qui fait autorité dans le domaine ; elle se rapproche singulièrement du diagramme de décomposition en fonction des principaux évènements de gestion en faisant

[20] La version installée actuellement à l'OCBA est la version 9.32.3
[21] Optimiso Group SA – Voie-des-Traz 20 – Case postale 1174 1211 Genève
[22] Cette fréquence peut être raccourcie en cas d'urgence

apparaitre les concepts BPMN tels que les actions, leurs liens de dépendance, les évènements, les rôles et les choix[23]. Chacun des éléments du modèle fait l'objet d'une fiche descriptive unitaire et accessible dans Optimiso, fiche imprimable également en format PDF avec possibilité de paramétrer les champs affichés. L'outil est également documenté sous la forme d'un court et didactique manuel de recherche doté d'une annexe " Truc et astuces ".

En matière de gouvernance des documents électroniques, cette représentation place l'OCBA dans des conditions favorables pour garantir la clarté, la traçabilité, l'accessibilité, la documentation et la mise à jour de ses processus et procédures métier.

3.2.1.3 Volumétrie, rapport et statistiques

Afin de connaitre la volumétrie des différents éléments formant le modèle organisationnel de données d'Optimiso, il est possible d'utiliser unitairement les fonctions de recherche de chaque élément, ce qui limite considérablement le champs d'investigation. Il est recommandé de demander au SPR de fournir les chiffres en sa possession et qui proviennent de la base de données :

Tableau 2 : Volumétrie des éléments majeurs dans Optimiso

Processus (en cours)	13
Procédure (validée)	198
Document (tous type)	911
Entité (direction, service, secteur)	32

(Source OCBA 2020)

Pourtant, il convient de rester prudent dans l'exactitude de ces informations en raison d'un possible décalage entre la mise à jour d'une procédure dans le référentiel et son l'état réel. Par exemple, le nombre de 198 procédures validées est obtenu à partir de 293 procédures initiales auxquelles ont été retranchées 41 procédures archivées et 54 procédures non validées.

Dans Optimiso, l'export de rapport est possible sous certaines conditions. Le rôle de superuser est le seul à détenir la permission d'utiliser cette fonctionnalité. Ne disposant pas d'accès pour effectuer des requêtes SQL en base, le SPR utilise ce rôle pour exporter les informations principales d'une table dans un rapport sous la forme d'un fichier Excel. Dans le cadre du présent mandat, la solution de l'export de rapport a été retenue afin de connaitre de manière exhaustive toutes les procédures impliquant une direction. En effet, cette information n'est pas accessible directement par les simples fonctions de consultation. Pour mémoire, une procédure est associée à des rôles qui sont confiés à des collaborateurs rattachés à une direction. En conséquence, il n'existe pas de relation directe entre les directions et les autres éléments (processus, procédures, et documents). En premier, il a fallu mapper les processus avec les directions ; cela a été possible grâce à l'aide du contrôle interne de l'OCBA qui a validé le tableau suivant :

[23] Ces notions sont abordées en détail lors de l'analyse séquentielle (cf. 4.2.2.1.2)

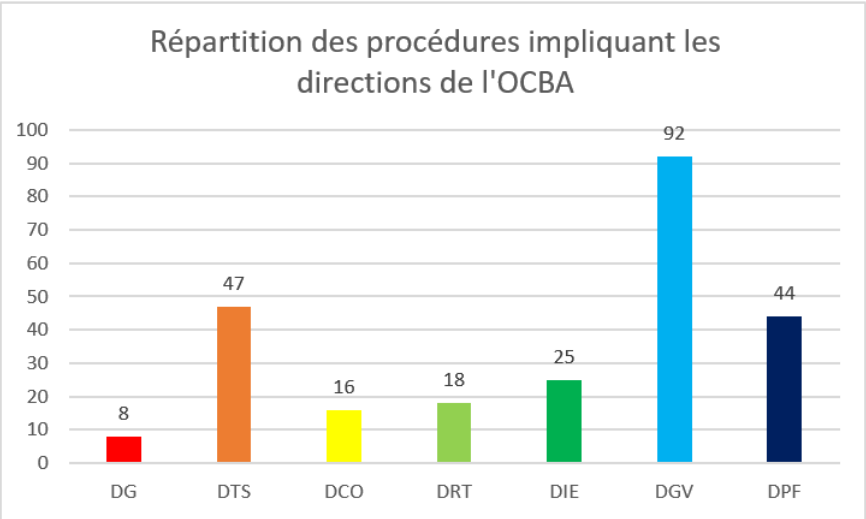
Tableau 3 : Mapping des processus avec les directions

Réf du processus	Nom du processus	Direction(s)
ACH	Gestion des achats	DTS
ALE	Affectation des locaux pour les services de l'Etat	DTS DGV
APR	Approvisionnement de l'énergie	DIE
DTI	Directives techniques de l'ingénierie	DIE
FIN	Finances	DPF
GIP	Gestion immobilière du patrimoine	DGV
GPR	Gouvernance des projets	DCO DRT DIE
LLT	Location de locaux auprès de tiers	DGV
MPI	Maintenance du parc immobilier	DRT DIE
MVP	Mise en valeur du patrimoine	DGV
PMP	Passation des marchés publics	DTS
RHU	Ressources humaines à l'OBA	DPF DG
SMI	Système de management intégré	DTS
TET	Travaux d'entretien	DGV

(Source OCBA 2020)

Après livraison par le SPR du rapport Excel des procédures, le mapping a été réalisé entre procédures et directions impliquées[24] (Annexe 6). Aux informations initiales du rapport (référence, nom, accès, description, version, propriétaire, dates de validation et de dernière mise à jour de la procédure, nom et référence du processus) ont été ajoutées manuellement les directions impliquées. La répartition des procédures par direction est la suivante :

Figure 3 : Répartition des procédures par direction



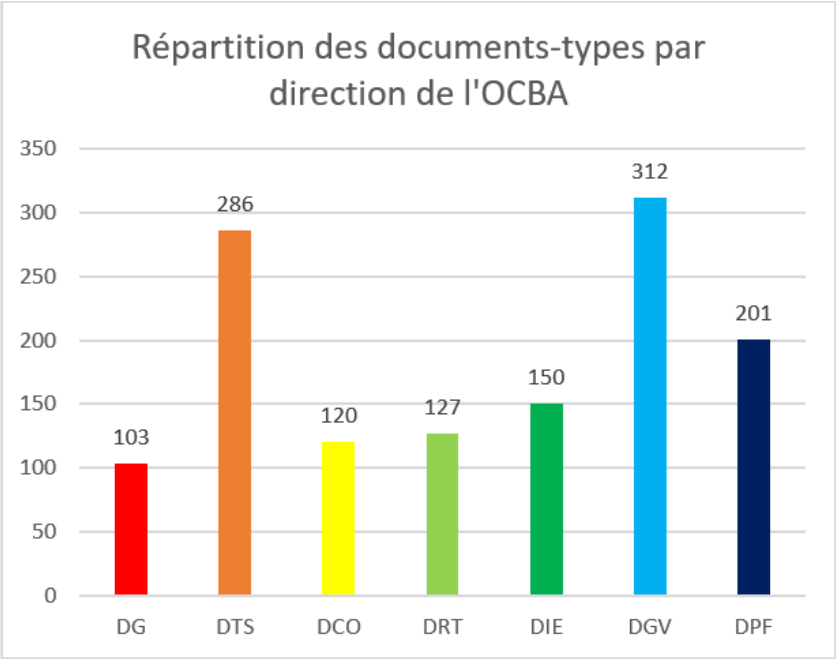
(Source OCBA 2020)

[24] Par les fonctions Excel de recherche H et recherche V

Le constat principal est l'existence de procédures documentées au sein de toutes les directions de l'OCBA. Il est à relever que la DGV est la direction la plus documentée en étant impliquée dans 92 procédures écrites alors que la DG est la moins impliquée (seulement huit procédures).

Enfin, une seconde demande a été réalisée auprès du SPR pour obtenir le rapport Excel des documents-types d'Optimiso. De la même manière que pour les procédures, les documents-types ont été mappés avec les directions impliquées (Annexe 7). La répartition des documents-types par direction est la suivante :

Figure 4 : Répartition des documents-types par direction

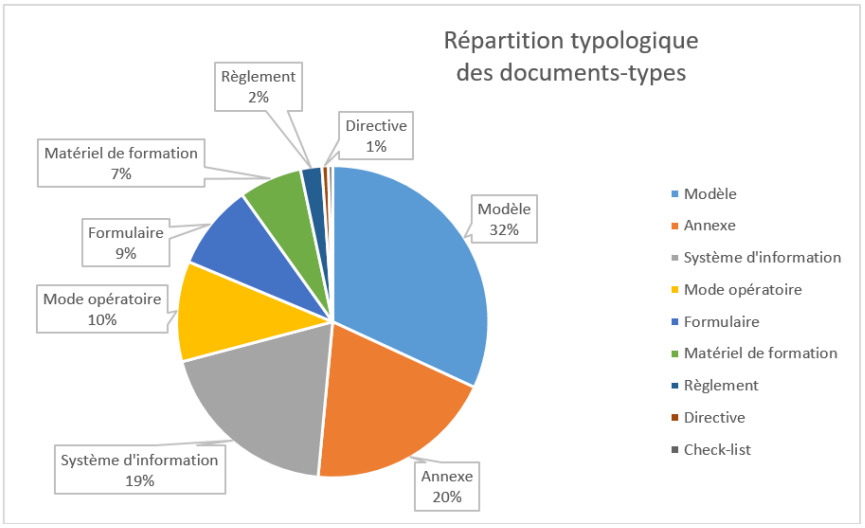


(Source OCBA 2020)

Les observations de cette répartition reprennent celles émises pour les procédures : la DGV est la direction avec le plus de documents-types à gérer. Il est à remarquer toutefois que l'ordre de grandeur a progressé entre les deux séries. Par exemple, si la DGV était impliquée dans 92 procédures, elle utilise 312 documents-types, chiffres témoignant de la taille imposante de la typologie documentaire globale. Par ailleurs, le rapport recense les mêmes informations que pour les procédures avec, en plus, le type de document et les étapes de procédures (entrée et sortie) dans lesquelles le document est nécessaire à la réalisation de la tâche. Les types de documents possibles sont variés : le modèle, le mode opératoire, le formulaire, le matériel de formation, le règlement, la directive, la check-list. Un type intitulé « système d'information » est également présent. En effet, le référentiel considère tous les éléments nécessaires pour le bon déroulement de la phase. Ce type peut être renseigné par un lien vers une application informatique de l'OCBA[25] ou vers une page web dans laquelle se trouve une ressource documentaire ou informationnelle. En effet, ces documents ou informations externes, directement accessibles en ligne, ne nécessite pas de les importer localement au sein des ressources informationnelles internes. La répartition des documents-types selon le type est présentée pour l'ensemble de l'OCBA dans le graphique en secteur suivant :

[25] Donnant accès directement à la page d'identification

Figure 5 : Répartition typologique des documents-types



(Source OCBA 2020)

Le modèle est le type de document prédominant (32%), suivi de l'annexe accompagnant un courrier (20%). Le lien vers un système d'information, application informatique ou page web, occupe une place très importante (19%), ce qui met en évidence la prépondérance du monde numérique dans lequel l'OCBA évolue. Cette volumétrie globale des documents-types, certes indicative, nous renseigne sur la cartographie des documents, sur sa répartition et sa composition. Cet inventaire typologique est une base pertinente pour l'ADD et est destiné à être complété par d'autres types de document provenant de méthodes différentes en vue d'atteindre potentiellement l'exhaustivité.

En conclusion, ces travaux, compréhensibles et exploitables, font partie intégrante de l'étude de macro-évaluation réalisée de manière transversale, direction par direction. Ils constituent également le début de la solution, celle de la liste enrichie des procédures qui est abordée dans l'analyse séquentielle (cf. 4.2.2.1.2), dans le but de répondre aux attentes formulées par le groupe de travail Agil-IT d'approche exhaustive des procédures pertinentes et génératrices de gros volumes de papier en vue de la dématérialisation.

3.2.2 Reprise des résultats des entretiens passés

Depuis la mise en place du groupe de travail Agil-IT en septembre 2019 et avant le début du présent travail de Bachelor, l'ADD et la répondante de la DG ont mené une première série d'entretiens. Ils ont été réalisés au fil de l'eau avec la plupart des services en dépit de leur disponibilité limitée. En l'absence de procès-verbaux formels, des fiches OneNote contiennent peu ou prou des résumés de séances qui sont accessibles dans l'espace « Gouvernance documentaire » de SharePoint dédié à ce groupe de travail. Cependant, cette analyse de l'existant fait l'objet d'une attention particulière. Les objectifs et périmètres d'activité du groupe de travail Agil-IT étant plus larges et plus complexes que ceux du présent travail de Bachelor, les résultats des entretiens passés ne sont pas tous à considérer lors de la présente étape de connaissance du contenu.

Durant cette première série d'entretiens, des attentes générales ont été exprimées puis profilées comme suit : l'identification exhaustive des procédures générant le plus de papier, la finalité documentaire des stocks de papier et la clarification des responsabilités entre partie

prenantes[26] lors de la détermination du sort final. Des attentes, plus particulières, émanant de certaines directions, ont également été relevées. La première porte sur un soutien lors de la fixation des durées de conservation. Une seconde attente concerne le choix du support (papier ou numérique) à déterminer lors de la conservation de certains documents originaux engageants (contrat d'achat, bail), une incidence forte étant l'existence de double classement de documents sur support papier et sur support numérique dans certains services. Une troisième attente particulière consiste en des éclaircissements à apporter sur le format de dématérialisation à définir pour certains documents dans le nouvel environnement (comme par exemple les plans A0 sur support papier).

Enfin, lors d'un entretien avec l'ADD, ce dernier fait état de la répartition du stockage des documents d'activités et des archives de l'office (OCBA 2020a). 2'465 mètres linéaires de documents sur support papier sont stockés dans les étages, soit à proximité du personnel (1'753 mètres linéaires), soit au cœur des plateaux (712 mètres linéaires). En outre, il convient d'ajouter 905 mètres linéaires supplémentaires stockés dans 12 dépôts en sous-sol[27] pour un grand total de 3'370 mètres linéaires.

3.2.3 Sondage sur les pratiques documentaires

3.2.3.1 Caractéristiques

Le cadrage préalable du sondage est la première tâche à réaliser[28]. Initié selon la démarche de production (cf. 2.1) lors de la phase de connaissance du contenu, le sondage a pour objectif général de collecter des informations sur les pratiques documentaires et l'identification des processus métier au sein des sept directions de l'OCBA. Partie intégrante de l'étude de macro-évaluation (cf. 2.2.4), il ne porte ni sur le détail des processus, ni sur la typologie fine des documents. Ses objectifs spécifiques sont de compléter la collecte d'information lors des travaux déjà réalisés[29], de détecter d'éventuels écarts entre les pratiques réelles et les procédures écrites, et de préparer les recommandations pour la suite du présent mandat.

Ce sondage est une étude de type « exploration » ou « approfondissement », composée d'une enquête qualitative par questions sous forme d'un entretien semi-directif (Gaudinat 2017). Les questions portent sur les connaissances et les comportements des personnes sondées. Elles s'échelonnent en allant du plus simple vers le plus compliqué. Les questions sont à la fois ouvertes avec des zones de texte libre, fermées avec des choix uniques ou multiples à effectuer, ou encore de type « question filtre »[30] pour mieux cibler les réponses. Celles-ci peuvent également être nuancées selon les diverses fréquences d'utilisation et les échelles d'appréciation proposées.

Ce sondage est administré en ligne pour pallier au manque de temps qui aurait été nécessaire à une interview en face à face avec les personnes sondées. De plus, il a été programmé durant la pandémie du Covid-19. Le choix de la solution technique s'est porté sur LimeSurvey, outil open source dont la version gratuite est utilisée par le Rectorat de la Haute Ecole Spécialisé

[26] Service producteur, support juridique, ADD et AEG
[27] Répartis entre le bâtiment du Saint-Georges Center et le bâtiment adjacent rue David-Dufour
[28] Le cadrage du sondage a fait l'objet d'un document de travail
[29] Lors des recherches documentaires, des entretiens passés et du recensement des procédures métier dans Optimiso
[30] Une question filtre est un type de question selon lequel la réponse à la question conditionne l'existence d'une seconde question (par exemple « Si vous avez répondu oui, alors, etc. »)

de Suisse Occidentale (HES-SO) et recommandée pour les enquêtes de travaux de Bachelor (LimeSurvey 2019)[31]. Enfin la structure résolument synthétique du questionnaire permet son déroulement sur une durée d'environ quinze minutes.

3.2.3.2 Echantillon

La constitution de l'échantillon réside dans le juste choix du nombre et des fonctions des participant-es à sonder. Cette tâche primordiale est également à prioriser car elle conditionne la forme du sondage et la nature des questions posées. Trois grands types de prospects se dégagent : les personnes déjà sensibilisées par le programme Agilis, les référent-es du groupe de travail Agil-IT et les collaborateurs/trices-types de l'OCBA. Les recommandations de la répondante de la DG conseillent d'éviter cette dernière catégorie non sensibilisée à la thématique, et de privilégier le choix des personnes déjà avisées, afin d'optimiser le taux de participation au sondage. En matière archivistique, les enseignants recommandent de sélectionner les praticiens professionnels et d'éviter de passer uniquement par des référents qui ne travailleraient pas avec les documents (Makhlouf Shabou 2018b, p. 5). En effet, les pratiques professionnelles pour une fonction donnée peuvent différer selon les collaborateurs/trices qui l'exercent et un risque de biais est également possible avec une personne ayant seulement une représentation de la réalité du travail d'une équipe.

Les participant-es concernant les sept directions de l'OCBA ont été choisis par la répondante de la DG. Cet échantillon est représentatif de l'organisation générale de l'OCBA même s'il n'a pas été possible d'avoir une ressource par service ou par secteur[32] (Annexe 8).

3.2.3.3 Questionnaire

Un premier périmètre du questionnaire a été dressé en englobant les pratiques documentaires, les applications informatiques utilisées, le lieu de stockage des documents et données, les utilisations des instruments RM[33], l'analyse des flux d'information et l'identification des processus métier. Dans le but d'élargir la collecte à toute demande opportune du mandant qui respecte le cadre imparti du sondage, des mises à jour du questionnaire sont intervenues, comme l'ajout de la distinction entre support numérique et papier, le retrait de l'analyse des flux d'informations ou enfin l'incorporation des emails d'activité. Testé par diverses personnes avant son activation, le questionnaire s'est stabilisé autour de la structure suivante :

- Entité d'appartenance
- Outils et formats informatiques
- Classement numérique
- Stockage numérique
- Email
- Pratique du papier en interne (DI)
- Pratique du papier à l'externe (hors DI)
- Processus métier

Enfin, ces huit parties contiennent les 33 questions du sondage (Annexe 9).

[31] La version utilisée est la version 3.20.1 du 14 novembre 2019
[32] En raison de la limite du nombre de participant-es fixée à 25 dans la version gratuite de LimeSurvey
[33] Le plan de classement et le calendrier de conservation

Rapport-Gratuit.com

3.2.4 Résultats du sondage

L'intégralité des données récoltées par le sondage est recensée dans la base des réponses de LimeSurvey qui a fait l'objet d'un export vers un fichier Excel de travail. L'analyse des résultats pour les sept directions intègre la déclinaison de statistiques globales et détaillées par direction, la corrélation de certaines réponses entre elles, l'utilisation de graphiques de différents types, ce qui présente un grand intérêt pour le présent état des lieux et également pour la suite du travail.

3.2.4.1 Entité d'appartenance et participation

L'activation du questionnaire a été réalisée le 16 avril par l'envoi d'invitations aux 25 personnes inscrites dans la base des participant-es de LimeSurvey. Le taux de participation finale est de 92 %[34], s'élevant déjà à 33 % après les premières 24 heures faisant suite à l'activation. Ces indicateurs témoignent de l'adhésion importante à la présente démarche tout en confirmant la culture de soutien et d'entraide de l'OCBA mentionnée précédemment (3.1.4). Presque toutes les directions ont participé massivement au sondage comme le montre le tableau de la participation détaillée :

Figure 6 : Tableau de participation au sondage

Direction	Nombre de participants	Nombre de réponses	Taux de participation (en %)
DG	1	1	100%
DTS	6	6	100%
DCO	2	2	100%
DRT	2	1	50%
DIE	5	5	100%
DGV	5	4	80%
DPF	4	4	100%
Total général	**25**	**23**	**92%**

(Source : Topalian 2020)

3.2.4.2 Outils et formats informatiques

La cartographie théorique des applications informatiques décrite précédemment (cf. 3.1.5) peut être complétée par les informations relatives à leur utilisation réelle lors de l'exercice des activités professionnelles. Concernant les applications métier, celles les plus utilisées sont SharePoint, puis Optimiso et enfin Jmap. Peu de personne (9%) n'utilise pas SharePoint, ce qui la rend quasiment incontournable à l'OCBA. A l'opposé, celles les moins utilisées sont Building one, puis Mobilys[35] et Quorum, ces deux dernières étant utilisées par un seul service mais de manière intense toutefois. Concernant les applications standard[36], celles qui sont les plus utilisées sont Jabber[37], la SiRH[38], et la CFi. A l'opposé, les applications les moins utilisées sont Pro Audit Manager, ArcGIS-Capitastra-SITG[39] et les CRAs[40]. Les applications supplémentaires majeures que les participant-es ont souhaité rajouter spécifiquement sont les

[34] Taux optimisé grâce à deux relances dont une effectuée par l'ADD
[35] Gestion de la location de salles
[36] Communes à tous les collaborateurs de l'Etat
[37] Outil de communication
[38] Système d'information des RH
[39] Gestion des géodonnées à l'aide du système d'information du territoire genevois
[40] Gestion des comptes rendus d'activité sous forme de feuilles de temps électroniques

suivantes[41] : Webex[42], Gina Manager[43] et Jira[44]. Un biais lié à la mention excessive d'outils de communication à distance peut être potentiellement relevé en raison de la généralisation du télétravail consécutive à la pandémie de Covid-19. Les outils relatifs à la gestion de projet (MS Project, ALM) ainsi que ceux permettant l'utilisation de base de données (infocentre, MS Access) font l'objet de mentions particulières. Concernant les applications futures, BIM[45] est majoritairement connue chez les participant-es (83%), ce qui s'explique en raison de la phase pilote actuelle à l'OCBA. Concernant Archibus, cet applicatif visant à remplacer Jmap et Building One dans le système d'information des bâtiments (SIBAT), souffre d'un déficit de connaissance chez la moitié des participant-es (48%).

Les formats de fichiers revêtent un rôle important dans la conservation à long terme des documents numériques. Concernant les documents d'activités textuels[46], les formats de fichiers sont presque exclusivement ceux de la suite bureautique Microsoft (96%), une seule personne précisant qu'elle utilise aussi ceux d'une suite libre (4%). L'utilisation du format de conservation PDF fait l'unanimité des réponses, ce qui est encourageant pour l'archivage pérenne. Les formats TXT (17%) et CSV (22%) sont employés minoritairement tandis que le format XLM, cité explicitement, est utilisé pour les macro Visual Basic sous Excel. Concernant les documents d'activité non textuels (les plans, les cartes, les photos, les formats JPEG et PNG), ils sont unanimement utilisés tandis que le format dwg, format natif des fichiers de dessins d'AutoCAD, est utilisé par 30% des participant-es.

3.2.4.3 Classement numérique et recherche

Les classements sont majoritairement mis en place par dossiers numérotés (57%) et minoritairement par dossiers alphabétiques (17%). Les critères de classement les plus souvent mentionnés sont le projet, le secteur ou le service (pour les activités transversales). Peu de plans de classement ont été élaborés par l'ADD ou émanent de l'EdG (14%), les services étant directement à l'origine de leur conception. Les personnes sont satisfaites de leur système de classement (91%) même si certains commentaires font état d'axes d'amélioration possible. La gestion papier est décrite comme contraignante en raison de sa croissance, de la place physique occupée, et du caractère chronophage induit. Une autre piste d'amélioration évoquée est de gagner en homogénéité dans les pratiques de classement en regroupant des dossiers de chaque collaborateur/trice en un dossier unique traitant du même projet, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui (DCO). Une dernière piste d'amélioration est d'unifier le système d'identification parmi les différents classements d'un service[47] afin d'utiliser un seul critère (DGV). Par ailleurs, une proportion importante de collaborateurs/trices n'utilise jamais les règles de nommage en vigueur à l'EdG car elles leur sont inconnues (61%).

Concernant la recherche des documents d'activité, la recherche manuelle par parcours visuel des arborescences classificatoires est plus répandue que l'utilisation de moteur de recherche par mot-clé. Toutefois, la combinaison de ces deux méthodes est mentionnée par un tiers des sondé-es. Les lieux de recherche mentionnés sont, par ordre d'importance, Windows via

[41] Classées selon le nombre de citation de chaque application informatique
[42] Outil de visioconférence de Cisco
[43] Outil d'administration et de gestion de comptes de l'EdG
[44] Outil de gestion des incidents et demandes de support informatique
[45] Building information modeling pour la gestion de projet architecturaux en déploiement à l'EdG
[46] Composé de caractères
[47] Il existe différentes manières de classer en fonction des époques auxquelles les systèmes de classement ont été mis en place (classeur papier, puis, Quorum, puis la CFI)

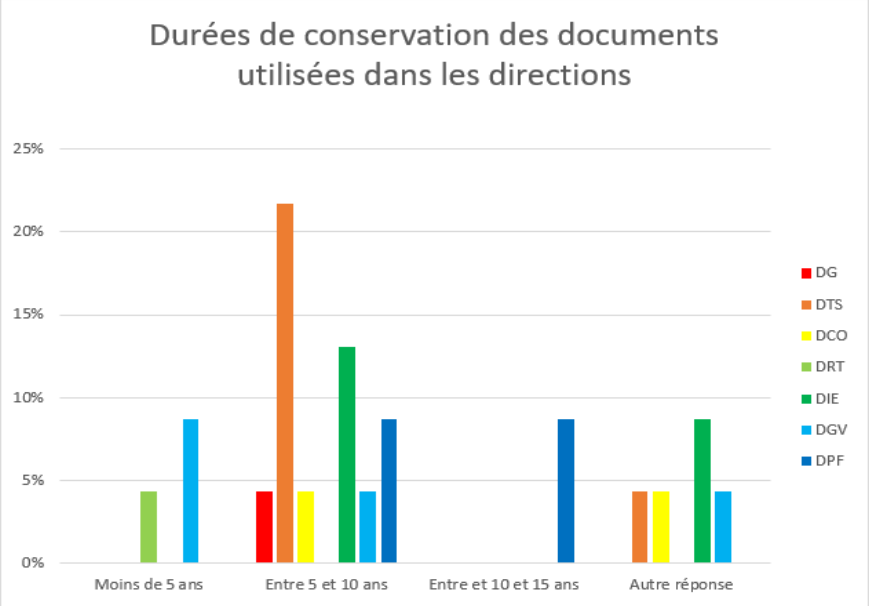
Rapport-gratuit.com

l'explorateur, qui arrive loin en tête, puis SharePoint dont la recherche est décrite comme mal aisée, puis, à un degré moindre, la messagerie Outlook grâce à l'efficacité de son moteur de recherche, et enfin les applicatifs métier dont la qualité des moteurs de recherche est variable. L'usage de raccourci sur l'explorateur Windows vers des dossiers classés sur SharePoint a été également mentionné pour contourner une recherche peu « intuitive » sur cette plateforme. Enfin, peu de collaborateur/trice mentionnent leur méthode de recherche au sein d'un classement papier (13%).

3.2.4.4 Stockage numérique

Les réponses concernant les tranches de durée de conservation fournies par les participant-es peuvent être comparées entre directions grâce à l'histogramme groupé suivant :

Figure 7 : Durées de conservation des documents utilisées dans les directions

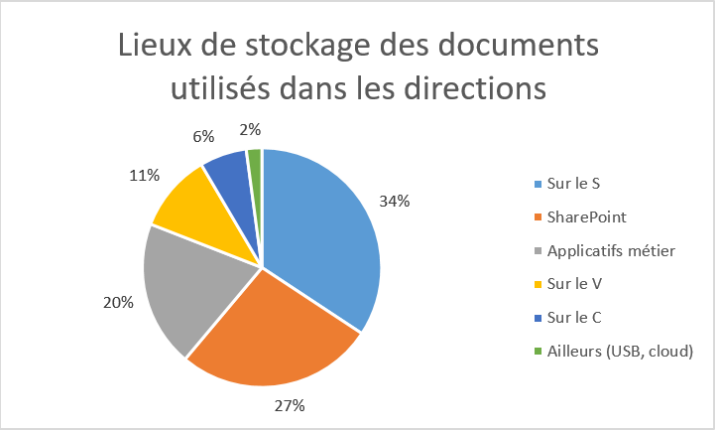


(Source : Topalian 2020)

Toutes directions confondues, les durées de conservation des documents appliquées dans les services se situent majoritairement dans la tranche « Entre 5 et 10 ans » (57%). Cependant, dans certains cas, les durées de conservation sont supérieures à 10 ans. Il s'agit des projets inscrits dans une loi, leur durée étant souvent supérieure à 10 ans à laquelle s'ajoute un délai de conservation réglementaire de 10 ans après la fin des travaux (DCO). De plus longues durées de conservation sont également observées dans le cas de litige ou de garantie (DPF).

La répartition des lieux de stockage des documents d'activité dans les directions est très hétérogène comme l'illustre le graphique à secteur suivant :

Figure 8 : Lieux de stockage des documents utilisés dans les directions



(Source : Topalian 2020)

Le réseau S:\ Services (34%) reste le support le plus utilisé à l'OCBA, suivi de près par la plateforme SharePoint (27%) et les applicatifs métier (20%). Ces trois supports sont accessibles par le plus grand nombre de personnes. Leur utilisation combinée représente une très grande partie des usages en matière de stockage de documents par les services (80%). A l'opposé, les lieux de stockage à accès personnel représentent une petite partie des usages (20%). L'utilisation des lieux de stockage tels que le disque C, la clé USB et le cloud, quoique minoritaire (8%), met en perspective un écart entre les directives d'usages en entreprise qui les déconseillent fortement, et les pratiques réelles. Enfin, les personnes ne faisant aucune distinction entre documents validés et non validés sont majoritaires (61%). Cela s'explique par l'absence de gestion des versions des documents dans SharePoint, et par le fait qu'il n'existe pas non plus de workflow de validation selon une réponse fournie par un participant[48].

3.2.4.5 Email

La proportion des participant-es enregistrant leurs emails importants quelle que soit la fréquence observée est forte (87%). Toutefois, la création de dossiers dans Outlook, l'usage du moteur de recherche ou l'application d'une politique de nettoyage des emails expliquent les motivations de ceux qui n'enregistrent pas ou occasionnellement leurs emails (35%). Les lieux de stockage peuvent se combiner entre eux. L'archivage dans Outlook est la manière la plus utilisée (60%). Ensuite, le stockage se répartit de manière égale entre SharePoint (45%), l'outil Livelink (45%) et le réseau S (45%). Concernant le format d'enregistrement, MSG, utilisé pour les éléments Outlook, est employé par tous (100%) ; néanmoins, dans certains cas, le format PDF est également utilisé (30%). Il est à relever que les autres formats proposés (TXT, HTML) ne sont pas du tout utilisés. Enfin, la part des participant-es imprimant leurs emails importants sur papier est minoritaire mais non négligeable (26%) ; elle concerne la DPF (le support juridique), la DTS (le service achat et contractualisation) et la DCO.

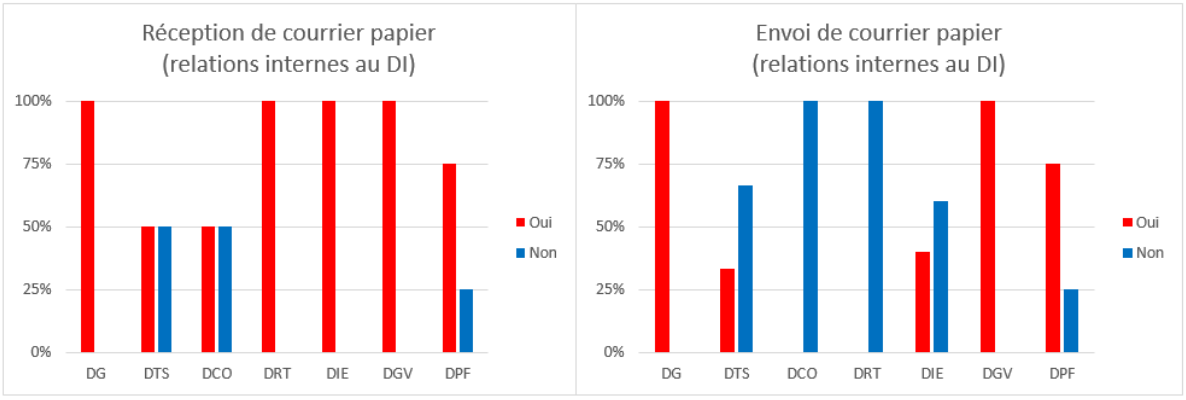
3.2.4.6 Pratique du papier en interne (DI)

La pratique du papier reste très présente à l'OCBA dans les relations en interne entre services et avec le département des Infrastructures. Dans ce cadre, 78% des participant-es reçoivent des documents d'activité sur papier alors que 48% d'entre eux seulement en envoient. Les

[48] Le participant est l'administrateur de la plateforme SharePoint.

pratiques peuvent être comparées entre directions grâce aux deux histogrammes groupés suivants[49] :

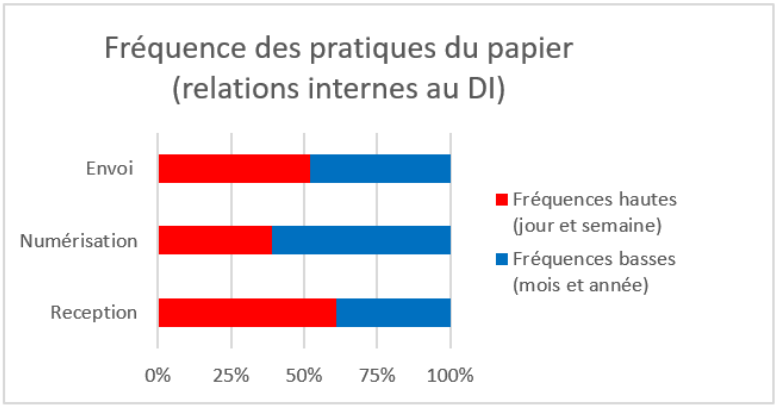
Figure 9 : Pratiques du papier par direction (relations internes au DI)



(Source : Topalian 2020)

Toutes les directions reçoivent du papier en interne et seulement deux directions (DCO et DRT) n'en envoient plus dans ce cadre. La fréquence des pratiques a été décomposée selon les deux groupes suivants : les fréquences hautes[50] et les fréquences basses[51]. Les réponses sont représentées par type de pratique (réception, numérisation, envoi) selon la fréquence choisie par les participant-es dans le graphique en barres empilées suivant :

Figure 10 : Fréquence des pratiques du papier (relations internes au DI)



(Source : Topalian 2020)

La fréquence de réception du courrier papier est plutôt haute (61%) et s'explique en partie par les pratiques du secrétariat général du DI consistant à maintenir l'envoi de documents sur support papier. Malgré cette prédominance, une très nette diminution est toutefois observée (DIE) grâce à la gestion électronique des commandes entre les services. Quelques types de documents papier reçus font l'objet de mention particulière comme les fiches visas (DGV). La fréquence de numérisation des documents reçus en interne est plutôt basse (61%), numérisation souvent confiée au secrétariat des services (DIE). Concernant l'envoi de courrier papier, la tendance est quasiment équilibrée, penchant légèrement vers des fréquences hautes (52%). Elle s'explique potentiellement par la volonté d'utiliser moins de papier au sein

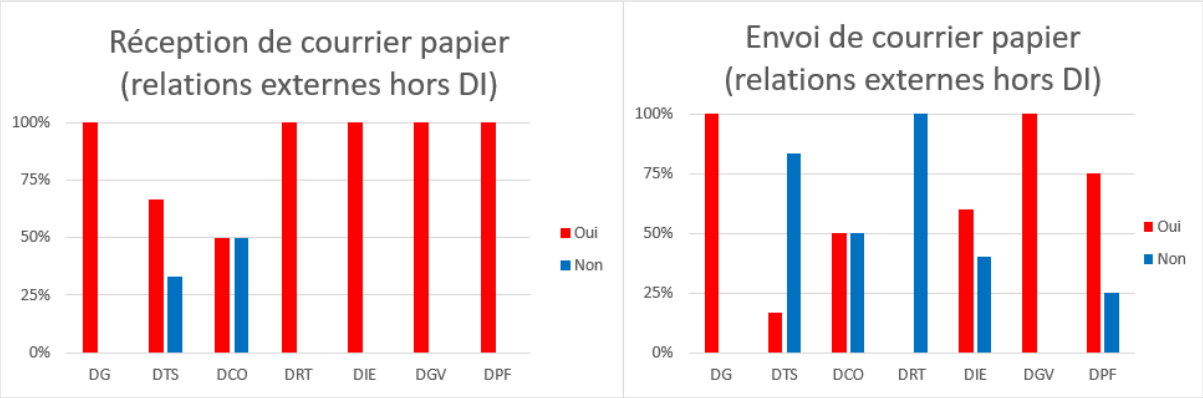
[49] La signification des couleurs des graphiques impliquant le papier est la suivante : rouge pour la pratique du papier et bleu pour l'absence de pratique du papier
[50] Correspondant aux réponses « Plusieurs fois par jour » ou « Plusieurs fois par semaine »
[51] Correspondant aux réponses « Quelque fois par mois » ou « Quelques fois par an »

de l'OCBA malgré des pratiques documentaires imposant la signature manuscrite sur certains documents internes comme les entretiens EEDP[52] ou les factures en dépassement (DGV).

3.2.4.7 Pratique du papier à l'externe (hors DI)

La pratique du papier est encore plus forte à l'OCBA dans les relations externes des services avec des interlocuteurs extérieurs au DI comme par exemple les services d'autres départements de l'EdG, les prestataires externes ou le grand public. Dans ce cadre, 87% des participant-es reçoivent des documents d'activité sur papier alors que 57% d'entre eux seulement en envoient. Les pratiques peuvent être comparées entre directions grâce aux deux histogrammes groupés suivants :

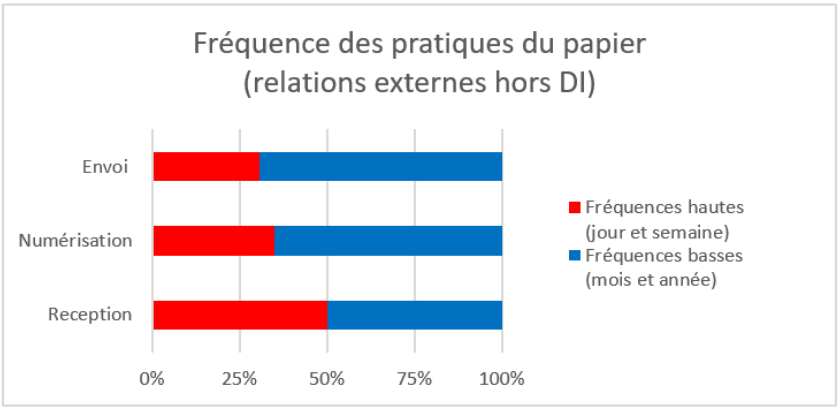
Figure 11 : Pratiques du papier par direction (relations externes hors DI)



(Source : Topalian 2020)

Toutes les directions reçoivent du papier dans leurs relations externes tandis qu'une seule direction (DRT) n'en envoie plus dans ce cadre. La fréquence des pratiques a également été décomposée selon les deux groupes de fréquences hautes et basses (cf. 3.2.4.6). Ainsi, les réponses sont représentées par type de pratique (réception, numérisation, envoi) selon la fréquence choisie par les participant-es dans le graphique en barres empilées suivant :

Figure 12 : Fréquence des pratiques du papier (relations externes hors DI)



(Source : Topalian 2020)

La réception du courrier papier s'équilibre entre fréquence haute (50%) et basse (50%). Une perspective de réduction du papier reçu est mentionnée (DTS) grâce à la mise en place de

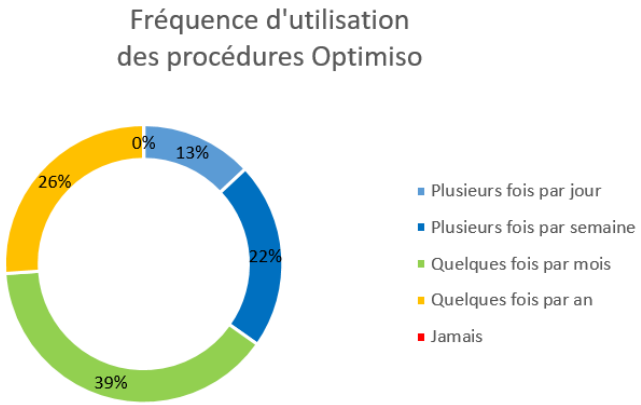
[52] Entretien d'évaluation et de développement du personnel

« GED Lot3 », projet consistant en l'adressage et au contrôle systématique par lot des factures émises par les fournisseurs vers les différents services de l'OCBA. Cependant, quelques types de documents papier reçus font l'objet de mention particulière comme par exemple les plans et les rapports (DIE), les autorisations de construire (DGV), les documents des tribunaux et les courriers d'avocat (DPF). La fréquence de numérisation des documents reçus en externe est également plus basse (65%). Concernant l'envoi de courrier papier, la tendance est clairement en faveur des fréquences basses (69%). Cela s'explique notamment par des pratiques consistant à s'efforcer de demander des documents digitaux à la réception du papier (DRT). Toutefois, quelques types de document papier envoyés font également l'objet de mention particulière comme par exemple les plaintes, les conventions de location (DGV), les courriers d'adjudication et les courriers recommandés (DIE).

3.2.4.8 Processus métier

Le référentiel Optimiso est le socle des procédures métier écrites à l'OCBA (cf.3.2.1.2). 83 % des participant-es ont contribué à leur élaboration, témoignant ainsi de leur expérience dans le domaine. Afin de connaitre la fréquence d'utilisation des procédures dans Optimiso, leurs réponses sont représentées dans le graphique en anneau suivant :

Figure 13 : Fréquence d'utilisation des procédures Optimiso



(Source : Topalian 2020)

Aucune réponse ne s'est portée sur le choix « Jamais », ce qui sous-tend l'idée d'adhésion de l'outil par l'ensemble des personnes. Ainsi, même ceux qui sont le plus expérimentés se réfèrent à l'outil. La répartition de la fréquence d'utilisation du référentiel est assez hétérogène même si la proportion des personnes l'utilisant avec une fréquence basse (65%) est presque deux fois plus grande que celle l'utilisant avec une fréquence haute (35%). Peu de personnes consultent quotidiennement l'outil (13%), l'usage dépendant de l'acquisition progressive de l'outil et de ses contenus, ce qui est confirmé par le comportement d'un participant mentionnant que s'il ne se connecte pas à Optimiso, c'est parce qu'il connait par cœur les procédures de son domaine mais pour autant, il les applique quotidiennement. En outre, les modèles de documents présents dans Optimiso sont très largement utilisés (78%), ce qui conforte l'idée de l'adhésion à l'outil par le plus grand nombre. Enfin, pour une majorité des participant-es, les références d'Optimiso sont les seules procédures qu'ils utilisent (57%). Pour les autres (43%), les procédures alternatives peuvent provenir de directives métier ou de cahiers de normalisation accessibles sur le réseau S (DIE), de normes métier SIA[53] (DCO), de processus judiciaires (DPF) ou enfin du secrétariat général du DI (DTS).

[53] Société suisse des Ingénieurs et des Architectes

3.3 Synthèse de l'état les lieux

Le présent état des lieux permet d'apprécier l'organisation que l'OCBA a mis en place tant sur le plan humain, technologique et documentaire, afin de faire face positivement à la politique publique que lui a confiée l'EdG.

Avant tout, quatorze processus métier couvrent les cinq prestations de l'office. Maintes fois modifiée dans une histoire mouvementée, la structure fonctionnelle de l'institution composée d'une DG et de six directions métier répartit les responsabilités de 78 fonctions, elles-mêmes assurées par un personnel de 240 collaborateurs/trices aux multiples compétences professionnelles. Au service d'un large public, il entretient de nombreuses relations tant avec l'ensemble des entités de l'EdG, qu'avec les autorités suisses ou françaises, ou encore avec les acteurs des domaines de l'immobilier, de la construction et du génie civil. Résolument tourné vers l'avenir, pilote du projet Smart Office au sein de son propre projet de déménagement, il s'adapte en permanence aux évolutions de son environnement même si des écueils existent encore. Conditionnée par une culture organisationnelle agile basée sur un management participatif, l'ambiance de travail est agréable avec un bon niveau d'engagement des personnes et une entraide mutuelle.

Puis, l'office a su se doter d'outils technologiques développés en même temps que les changements organisationnels et les processus. D'une part, il peut compter sur un référentiel numérique efficient de processus, Optimiso, documentant les procédures métier régulièrement mises à jour et utilisées par les ressources. D'autre part, il dispose de nombreuses applications informatiques métier et standard encadrées par une gouvernance de l'information pilotée par l'EdG. Cependant, certain-es s'interrogent sur celle-ci, notamment sur la finalité documentaire de leur stock de papier ou sur la répartition des responsabilités entre partie prenantes lors de la détermination du sort final. La cartographie des outils informatiques, richement garnie, est néanmoins dépourvue d'outil de RM de type ECM. Elle attribue à SharePoint 2019 un rôle d'outil incontournable dans les pratiques documentaires.

De plus, le personnel est globalement satisfait du système de classement dont il est souvent à l'origine, même s'il admet dans certains cas un manque d'homogénéité. En outre, une de ses attentes concerne le choix du support (papier ou numérique) à déterminer pour la conservation de certains documents originaux engageants. Il en découle ainsi l'existence de double classement de documents papier et numériques. Le format de dématérialisation reste aussi à définir pour certains documents. Les lieux de stockage des documents numériques et des emails importants sont également hétérogènes. Les durées de conservation des documents, fixées par des services dont certains réclament un soutien en la matière, se situent entre 5 et 10 ans ; elles s'allongent pour les projets inscrits dans des lois ou dans les cas de litiges et de garantie. Les nombreux documents papier sont stockés à proximité du personnel, au sein des plateaux, et également dans des dépôts en sous-sol. Malgré la volonté d'utiliser moins de papier, l'OCBA s'en sert encore beaucoup dans les relations en interne entre services ou avec le secrétariat général du DI qui maintient l'envoi de documents sur ce support. A plus forte raison, cette tendance est observée dans la réception de courrier papier dans les relations externes, pour le domaine juridique principalement. En conséquence, le besoin d'identifier les procédures générant le plus de papier a été exprimé.

Pour conclure, certains projets de dématérialisation terminés portent leur fruit et d'autres, en cours, laissent augurer une perspective de réduction du courrier entrant papier.

4. Analyse détaillée du service de la gérance

Face à la taille imposante de l'organisation, l'analyse détaillée est réduite à une entité, en l'occurrence, le service de la gérance. Le but est de créer une méthodologie à partir de cette analyse détaillée qui serait applicable pour les autres directions, avec un calendrier de conservation finalisé pour fixation du sort final. Un autre but de l'analyse détaillée est d'identifier les procédures générant du papier afin de préparer des recommandations en vue de la dématérialisation. Cette méthodologie est dévoilée par l'étude approfondie composée de la connaissance du contexte et de la connaissance du contenu, celle-ci intégrant les activités de collecte de la totalité des informations attendues. Les méthodes de récolte de données sont la sélection des résultats issus de l'état des lieux (recherche documentaire, entretiens passés, sondage), le recensement spécifique des processus, procédures, et documents dans Optimiso, la récupération des instruments de RM existants[54], et des entretiens semi-directifs réalisés régulièrement avec les collaboratrices du service. Enfin, inspirée par la norme ISO 26122 (2008), l'élaboration de la connaissance du contenu s'appuie en partie sur une analyse des processus pour la gestion des informations et documents d'activité.

4.1 Cadrage

Les objectifs spécifiques de l'analyse détaillée (cf. 1.3) sont de réunir le matériel existant comme le calendrier de conservation tenu par l'ADD, de procéder à l'analyse des données récoltées relatives à la production des documents opérationnels, à la typologie des documents et aux flux d'informations entrants-sortants. Une attente exprimée par le mandant est de prioriser l'étude des documents relatifs aux fonctions d'exploitation, communément appelées opérations, par rapport à ceux relatifs aux fonctions de gestion. Pour le présent mandat, l'une des valeurs ajoutées majeures de l'usage de la norme ISO 26122 (2008 p. v) est de :

> *« définir les liens contextuels entre les documents d'activité, et ainsi conduire à leur classification et leur regroupement logique en assurant ainsi une documentation claire des processus de travail et en facilitant la récupération, la conservation et le sort final des documents d'activité sur la base de connaissances de l'entreprise.»*

Au préalable, le choix du service assujetti à l'analyse détaillée a fait l'objet d'une étude comparée entre les trois entités suivantes : le service de la gérance (DGV), le service achat et contractualisation (DTS) et le SPR (DTS). Les critères d'appréciation ont porté sur la nature des activités professionnelles exercées, sur le nombre de processus et procédures rattachés dans Optimiso et leur ancienneté de validation, et enfin sur la volumétrie des documents-types dans le référentiel. Si le nombre de documents permettait une analyse a priori envisageable et réaliste[55], le service achat et contractualisation n'a pas été retenu en raison d'une complexité relative à l'activité de la passation des marchés publics, marquée par une dimension juridique non maitrisée dans le présent mandat. Un temps retenu, le SPR n'a pas été sélectionné en raison du caractère trop transversal de ses activités, qualifié de « pas assez métier ». En dernière analyse, le service de la gérance a été retenu en raison de ses activités purement métier découlant de la mission première de l'OCBA et de la présence d'un corpus important de documents d'activité sur support papier dont il est pertinent de s'interroger sur sa provenance dans le cadre de ce travail.

[54] Plan de classement et calendrier de conservation

[55] 66 documents pour le processus de gestion des achats et 69 pour la passation des marchés publics

4.2 Etude méthodologique approfondie

La structure de l'étude méthodologique approfondie du service de la gérance est la même que celle de l'état des lieux de l'OCBA, à quelques nuances près. La connaissance du contexte est complémentaire, réduite et ciblée à ce service. La connaissance du contenu porte sur les dossiers et leur système de gestion au sein du service de la gérance. Elle a vocation à être applicable pour les autres directions.

4.2.1 Connaissance ciblée du contexte

La connaissance du contexte ayant déjà été réalisée à l'échelle de l'office (cf. 3.1), de nombreux principes généraux s'appliquent au service de la gérance comme par exemple les politiques et programmes publiques, les orientations stratégiques, ou la culture organisationnelle. La présente connaissance de contexte vise à cibler de manière spécifique et différenciée les éléments ayant trait au service de la gérance et de les expliciter.

La première mission du service est d'assurer la gestion immobilière du patrimoine de l'EdG, bâtiments et terrains, dans le cadre de la prestation de moyens « P04.04 Valorisation des biens immobiliers du patrimoine de l'Etat ». La seconde mission du service est de réaliser la prise de location auprès de tiers, dans le cadre de la prestation de moyens « P04.02 Réalisation et mise à disposition de bâtiments pour l'Etat » (Annexe 1).

En plus du contexte légal global s'appliquant à l'OCBA (cf. 2.2.3), le service de la gérance est soumis, au niveau fédéral, aux dispositions du code civil suisse pour les activités relatives à la propriété par étage ou PPE (art. 712 a-t), et pour celles relatives aux droits distincts partiels (DDP)[56] ou droit de superficie (art. 655a). Au niveau cantonal, il est soumis principalement à la loi générale sur le logement et la protection des locataires (LGL 1978), appliquée par le tribunal des baux et loyers, et à la loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF)[57].

Au sein de l'organigramme de l'OCBA (Annexe 2), le service de la gérance dépend de la DGV aux côtés du service travaux et entretien, autre service d'importance de cette direction[58]. Historiquement, il est un pilier fondateur de l'office (Jacot 2020). Dès 1965, date de création de la direction des bâtiments (anciennement l'OCBA), il compose déjà une division avec le service de l'entretien. En 1986, lui est adjointe la section des biens immobiliers. En 1991, la division dont il dépend devient la direction de l'entretien et de la gérance, puis la direction de la gestion et de la valorisation. Géographiquement, il est hébergé au 6ème étage du Saint-Georges Center. Afin de mettre en œuvre les missions précédemment décrites, le service de la gérance est organisé de la manière suivante : les secteurs de gestion des locaux en propriété (secteurs A, B, C, et D)[59], un secteur de gestion des locaux loués (secteur Etat locataire)[60] et un secteur de location de salle. Les secteurs de gestion des locaux en propriété sont définis selon une double répartition géographique et thématique (Annexe 10). En termes d'organisation humaine, le service de la gérance est constitué d'une équipe de 13 ressources.

[56] Type de droit de superficie donnant le droit à une personne d'élever une construction sur un terrain qui ne lui appartient pas. Etabli pour 30 ans au moins selon le code civil suisse

[57] Loi permettant à des tiers étrangers de bénéficier d'un loyer pratiqué identique au montant de la subvention accordée en raison de leurs tâches prescrites ou déléguées par le droit cantonal

[58] Un troisième service, le service gestion et comptabilité dépendait également de la DGV jusqu'au 31 décembre 2019 mais il a été rattaché à la DPF depuis

[59] Anciennement dénommés secteur 31, 34, 35 et 36

[60] Anciennement dénommé secteur 42

Rapport-Gratuit.com

Quatre fonctions-types sont recensées : chef-fe de service, gérant-e d'immeuble, secrétaire-gérante et gestionnaire administratif/ve Quorum.

L'environnement technologique spécifique du service de la gérance peut être défini à partir des résultats du sondage des deux participantes du service. En dehors de SharePoint, les outils métier les plus utilisés sont les suivants : Quorum, J-map, XCAD, Mobilys[61] et SITG. Très populaire dans les grandes régies de Genève, Quorum est initialement un outil de gestion des baux immobiliers (Quorum 2020). Installé en 2005 à l'OCBA, il a longtemps été utilisé uniquement à des fins de révision des loyers mais depuis trois ans environ, de nouvelles fonctionnalités ont été implémentées en raison de la volonté de la nouvelle cheffe de service de faire de Quorum l'application informatique centrale du service de la gérance. Ainsi, cet outil vise à être le reflet de la vie des immeubles. Seuls les modules administratifs (location) et comptabilité sont installés mais ils sont pleinement exploités[62]. Par ailleurs, les outils standard les plus utilisés sont les suivants : Jabber, Aigle et SiRH. Outil de communication traitant le courrier entrant d'importance avec un processus de validation, Aigle est utilisé couramment par les gérants en réponse aux courriers adressés au conseiller d'Etat chargé du DI. Enfin, les gérants d'immeubles font usage de leur boîte email dans les correspondances avec le public de leur secteur ; parallèlement, il existe aussi une boîte email générique du service pour d'autres cas d'utilisation[63].

La gestion immobilière du patrimoine est assurée directement par le service de la gérance ou indirectement par des régies immobilières[64] si l'OCBA a décidé d'externaliser[65] un objet immobilier. Les activités s'appliquent aux objets immobiliers tels que des bâtiments et terrains possédés ou loués par l'EdG, aux bâtiments et terrains utilisés par l'ensemble des directions et services des départements et de la chancellerie, ainsi qu'au personnel de l'OCBA et prestataires travaillant pour l'OCBA. Autrement présentée, la typologie des objets immobiliers de l'OCBA peut être établie comme suit (OCBA 2014) :

- Locaux en propriété (partie « Etat propriétaire ») :
  - Soit utilisés par l'administration,
  - Soit loués à des tiers[66]
- Locaux loués (partie « Etat locataire ») :
  - Soit utilisés par l'administration[67]
  - soit mis à disposition ou sous-loués à des tiers[68]

De plus, l'activité de location de salles gérées par l'EdG porte sur des salles de conférence, des salles de gymnastique ou encore salles de spectacle comme par exemple l'Auditorium Arditi ou la salle Franck Martin. En résumé, l'activité de l'Etat propriétaire, l'activité de l'Etat locataire et l'activité de location de salles forment les trois grandes activités du service de la gérance.

[61] Outil accessible en ligne permettant la location de salle
[62] Seul le module de base de gestion technique n'est pas exploité
[63] Intitulée gerance@etat.ge.ch
[64] Trois grandes régies immobilières de la place genevoise
[65] Mettre sous gestion de tiers
[66] Comme les terrains (location, DDP, bail agricole), les habitations et les surfaces commerciales, administratives, ou de dépôts
[67] Comme les locaux administratifs, les villas et les dépôts
[68] Comme les locaux commerciaux ou des villas

Pour la seule partie « Etat Propriétaire », la gérance d'immeubles, au sens large, comprend les divers services suivants comme par exemple veiller à la conservation de l'immeuble, conclure les contrats de location et en assumer la gestion, faire exécuter les travaux d'entretien et le nettoyage, ou encore faire observer le règlement d'administration et d'utilisation (OCBA 2014).

Enfin, l'environnement spécifique des relations externes du service de la gérance est composé de clients (locataires, départements), de fournisseurs (exploitation, travaux, experts métier de l'immobilier, régies immobilières, assurances, avocats, SIG, bailleurs) et de partenaires (autorités cantonales et communales, banques, voisins). Le service de la gérance entretien des relations étroites avec le groupe de politique foncière (GPF) et avec l'office du logement et de la planification foncière (OCLPF), tous deux dépendants du département du territoire (DT). L'environnement spécifique des relations internes au DI du service de la gérance est composé des multiples entités suivantes. Au sein de la DGV, ce sont la direction, le secrétariat et administration, la valorisation du patrimoine et le service travaux et entretien. Au sein de la DPF, ce sont surtout le service gestion et comptabilité (SGC) et le support juridique. Au sein de la DTS, ce sont spécifiquement le secteur plan, données et projets (pour la mise à jour de la base de données SIBAT) et le SPR (pour l'alignement automatique des données de Quorum sur SIBAT). Au sein de la DRT, ce sont les secteurs correspondants aux objets immobiliers sur lesquels portent les demandes de rénovation et de travaux.

4.2.2 Connaissance complète du contenu

La connaissance du contenu porte sur les dossiers et leur système de gestion au sein du service de la gérance. Elle intègre la collecte complète de l'information portant sur les processus et procédures métier, sur les outils informatiques, sur les pratiques documentaires réelles, ainsi que sur la typologie fine, l'utilisation et le contexte des documents. Elle a pour but de recenser les archives[69] et leur système de gestion (Makhlouf Shabou 2018b, pp. 4-5).

4.2.2.1 Analyse des processus

Préalable à l'analyse des processus définie par la norme ISO 26122, la revue de contexte (2008 p. 5) s'inscrit dans la connaissance ciblée du contexte déjà réalisée (cf. 4.2.1). L'analyse des processus est menée de manière hiérarchique (ou top-down), depuis les fonctions jusqu'à la tâche élémentaire. Lors de l'analyse des processus, deux approches distinctes peuvent être abordées : l'analyse fonctionnelle et l'analyse séquentielle. Elles peuvent être associées ou dissociées, et dimensionnées en fonction de l'objet de l'étude (2008, p. 3).

4.2.2.1.1 Analyse fonctionnelle

Selon la norme ISO 26122 (2008, p. 2), l'analyse fonctionnelle est définie comme étant :

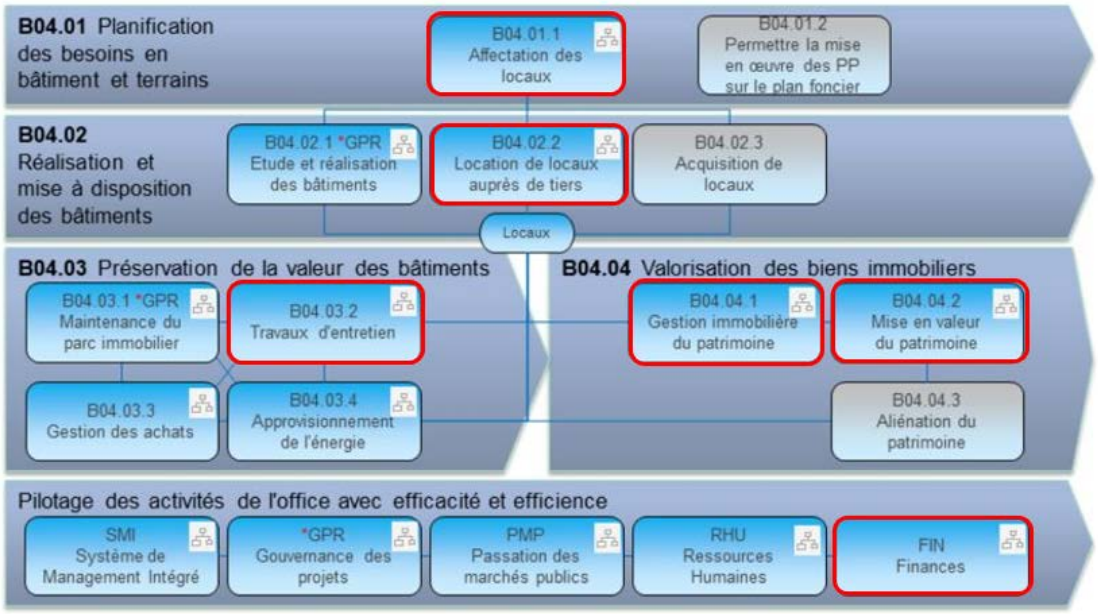
> *« le regroupement de tous les processus réalisés pour atteindre un objectif spécifique, stratégique d'un organisme. Il formalise les relations entre les fonctions, processus et transactions qui ont des répercussions dans la gestion des documents d'activité »*

Le positionnement du service de la gérance est situé en plein cœur des activités de l'OCBA. Il est mis en évidence par les encadrés rouges portés sur la cartographie des processus comme illustré :

[69] Définis comme étant des documents, quels que soient leur date, leur forme et leur support matériel, produits ou reçus par tout personne physique et morale, et par tout service ou organisme public ou privé, dans l'exercice de leur activité (Turner 2017)

Rapport-gratuit.com

Figure 14 : Cartographie des processus (service de la gérance)



(Source : OCBA 2020)

Impliqué dans les six processus suivants, le service de la gérance est impliqué dans 63 procédures selon la répartition suivante :

Tableau 4 : Dénombrement des processus et procédures (service de la gérance)

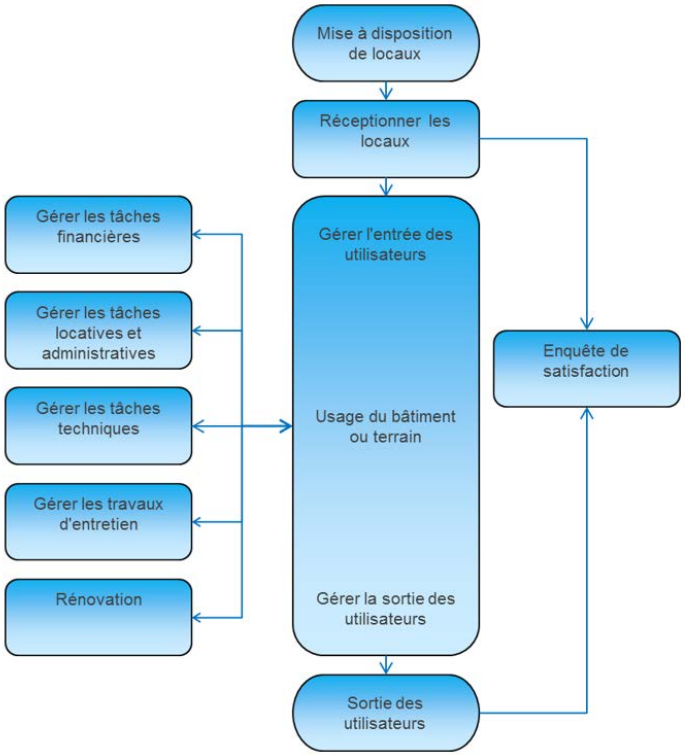
Processus	Nombre de procédures
Gestion immobilière du patrimoine	48
Location de locaux auprès de tiers	5
Mise en valeur du patrimoine	1
Travaux d'entretien	1
Affectation des locaux pour les services de l'Etat	1
Finances	7
Total	63

(Source OCBA 2020)

Il est à relever que le poids du processus de gestion immobilière du patrimoine (GIP) est très important par rapport à celui du processus de location des locaux auprès de tiers traitant de la partie « Etat locataire ». De plus, le processus GIP traitant de la partie « Etat propriétaire » est pourvu de quelques procédures GIP traitant également de la partie « Etat locataire » et de procédures traitant de l'activité de location de salles. En outre, le service de la gérance est impliqué dans d'autres processus métier pour assurer l'ensemble de ses activités.

La vue suivante présente l'organisation des activités de la gestion d'immeuble (OCBA 2014) :

Figure 15 : Activités relatives à la gestion d'immeuble



(Source OCBA 2014)

Réparties sur les deux directions DGV et DPF, ces activités se distribuent entre le service de la gérance et le service travaux et entretiens (STE) pour la DGV, et le service gestion et comptabilité (SGC) et le support juridique pour la DPF. Chaque activité est ensuite définie plus finement par des sous-activités puis par des tâches.

L'exemple suivant portant sur la gestion des tâches financières illustre cette répartition. Elle est composée des sous-activités de gestion des produits, des charges et des comptes de gestion annuels. Puis, pour la seule gestion des produits, les tâches sont l'organisation de l'encaissement des loyers et autres produits, le contrôle de la conformité des versements, et les rappels dans le cadre de la procédure amiable jusqu'à l'intervention (non comprise) auprès de l'office de poursuites et faillites. En parallèle, les procédures correspondantes à cette gestion des produits, rattachées au processus GIP et relevant du service de la gérance sont au nombre de huit dans Optimiso :

- Edition et impression des BVR[70]
- Remboursement d'un montant dû au locataire ou aux régies
- Arrangement de paiement de loyers
- Arrangement de paiement suite à l'envoi d'un décompte de chauffage
- Poursuite pour des loyers et des décomptes de chauffage
- Gestion des courriers sortants de type recommandé et envois contre signature
- Gestion de l'analyse contentieux
- Poursuite en réalisation de gage (garantie bancaire pour les loyers)

[70] Bulletin de versement

Cet exemple permet de relever les observations suivantes. En premier, le niveau de description d'une procédure est très fin[71]. En second, le champs d'action des procédures est variable. Une procédure peut disposer d'un rayonnement très large en traitant tous les cas d'espèce ou de nombreuses tâches. Par exemple, la gestion du contentieux gère les retards de loyers, les loyers perçus à tort, le bon règlement des loyers avant le 10 de chaque mois mais aussi les premiers rappels, les mises en demeure et les résiliations. Au contraire, d'autres procédures ont un rayonnement restreint en ne traitant qu'un seul cas d'espèce très ciblé, comme par exemple l'arrangement de paiement suite à l'envoi d'un décompte de chauffage. Par ailleurs, quelques procédures ne sont pas de type métier (sept au total), mais de type support aux procédures métier[72]. Elles portent sur de la saisie informatique dans Quorum (nouveau mandat, modification d'un élément contractuel), sur de la mise à jour de référentiel (SIBAT) ou encore sur de la réconciliation entre SIBAT et Quorum. Ces observations peuvent s'étendre aux autres processus de l'OCBA, à des degrés variables toutefois selon le processus considéré.

Enfin, le processus de gestion immobilière du patrimoine (GIP) n'évolue pas en vase clos. Il présente également des interactions avec d'autres processus de l'OCBA, en entrée (input) comme en sortie (output). Par exemple, pour les interactions en entrée du processus GIP, le processus d'affectation des locaux pour le service de l'EdG a pour objet le choix d'un nouveau locataire qui est nécessaire au processus GIP. Il en va de même pour le processus de gouvernance de projets (nouveau projet immobilier de construction, de rénovation), pour la location auprès de locaux des tiers (nouveau bailleur) ou pour l'acquisition de locaux (nouvel immeuble). Par exemple, pour les interactions en sortie du processus GIP, le processus de maintenance du parc immobilier nécessite la connaissance des travaux à réaliser et qui est transmise par le processus GIP. Il en va de même pour le processus de travaux et des entretiens (liste des actions pour l'entretien, liste des travaux à réaliser) ou pour la gestion des achats (contrat, liste des actions pour l'approvisionnement).

En conclusion, cet exemple illustre l'intérêt de l'analyse fonctionnelle dans le présent mandat. Elle permet de connaitre la manière dont l'activité d'un service est organisée pour atteindre son objectif spécifique, et comment elle est couverte par un processus (ou plusieurs), lui-même définis par des procédures découpées, organisées et finement documentées.

4.2.2.1.2 Analyse séquentielle

En raison de la taille de l'organisation et de la prédominance du processus de gestion immobilière du patrimoine, le périmètre de l'analyse séquentielle est réduit à la partie « Etat propriétaire » limitée aux seules procédures de la gestion immobilière du patrimoine et excluant celles de l'activité de location de salles, ce qui représente un total de 45 procédures à analyser dans Optimiso.

Selon la norme ISO 26122 (2008, p. 2), l'analyse séquentielle est définie comme étant :

> *« une représentation d'un processus réalisée dans un ordre linéaire et/ou chronologique qui révèle des relations de dépendances entre les transactions qui le constituent. »*

[71] Est abordé ultérieurement dans le cadre de l'analyse séquentielle d'une procédure
[72] En leur apportant les éléments nécessaires à leur bonne exécution

L'analyse séquentielle est une analyse dite de micro-évaluation[73] des différentes séquences de tâches d'une procédure. Dans le cadre du présent mandat, son usage est pertinent pour identifier la typologie fine des documents, leurs liens contextuels, leurs lieux de classement (papier, Quorum, réseau S), leur priorité en matière de dématérialisation, les flux d'information entrants et sortants (sens et partenaire). L'ensemble de ces informations a été ajouté manuellement à la requête Excel des procédures Optimiso suite à l'analyse séquentielle des 45 procédures métier du périmètre défini. Celles-ci ont été regroupées selon le plan de classement intégré du nouveau calendrier de conservation. En conséquence, une liste enrichie des procédures du périmètre a été constituée (Annexe 11). Véritable base des connaissances compilées, elle a pour but de faciliter la détermination des durées de conservation appropriées et de repérer les procédures générant du papier pour les futures recommandations.

L'exemple suivant de l'analyse séquentielle d'une procédure permet de mettre en évidence toute son utilité et sa pertinence. Il porte sur la procédure de remboursement d'un montant dû aux locataires et aux régies[74] (Annexe 5). Comme indiqué précédemment (cf. 3.2.1.2), les procédures Optimiso sont conformes aux standards de normalisation BPMN préconisés par la norme ISO 19510 (2013). Dans ce cas, celle-ci se compose d'un évènement déclencheur (solde en faveur du locataire), d'une séquence de tâches clairement définies (identifier le montant dû, éditer le formulaire, valider et signer), et précisément documentées sur les plans chronologiques, organisationnels et matériels (quand, qui, comment, avec quoi). Elle comporte des rôles (gérant) et non des données personnelles (nom patronymique). Elle stipule les différents niveaux de responsabilité (assistant-e, chef-fe). Les documents-types de la procédure et leur support sont identifiés : email (numérique), formulaire pour paiement isolé (papier), étiquette de régularisation (papier) et guide utilisateur étiquette (numérique). Leurs liens contextuels sont également explicites. Les différents flux entrants et sortants entre le service de la gérance et le service gestion et comptabilité (DPF) sont identifiés comme l'échange d'emails, d'appels téléphoniques, d'informations financières (flux monétaire), la circulation du formulaire pour paiement isolé et de l'étiquette de régularisation apposée sur le formulaire. D'une part, l'ensemble de ces informations est nécessaire à la classification des documents d'activité et à leur regroupement logique en vue de faciliter la détermination des durées de conservation. D'autre part, les documents-types suivants sont utilisés en vue d'une production de document d'activité sur support papier : le formulaire pour paiement isolé et l'étiquette de régularisation (Annexe 12). Leur édition, leur renseignement manuel, le collage de l'étiquette sur le formulaire, la signature manuscrite avec le contrôle sur le registre des signatures, l'établissement d'une copie, et son classement dans le classeur « dossier locataire » du service de la gérance sont des pratiques documentaires liées au papier. A la suite de son identification, cette procédure est intégrée à la liste des procédures à dématérialiser en priorité (cf. 5.2.5) dans le cadre des recommandations. Cet exemple illustre l'intérêt d'une analyse séquentielle de processus dans le présent mandat. Elle permet l'identification des documents-types, leur classement et le repérage des procédures à dématérialiser en priorité.

En conclusion, les analyses fonctionnelles et séquentielles, combinées, réalisées en complément et de manière sélective constituent une étape importante de réalisation de l'étude

[73] Par opposition à une étude de macro-évaluation comme par exemple celle réalisée lors de l'état des lieux

[74] Dernière mise à jour le 7 juin 2019

méthodologique approfondie, avec notamment la production de la liste enrichie manuellement des procédures Optimiso.

4.2.2.2 Typologie et production documentaire

Les documents-types sur Optimiso peuvent être recensés de manière unitaire grâce à l'analyse séquentielle des procédures. Cependant, pour pallier cette opération chronophage, l'édition du rapport des documents-types demandés au SPR permet également d'atteindre cet objectif. Sur 164 documents-types concernant le service de la gérance, 76 sont des modèles-types, 31 des formulaires, 27 des modes opératoires, 24 des annexes et 6 des règlements.

En comparaison, sur Quorum, il existe aujourd'hui 60 modèles de courrier sortant (Annexe 13). Inexistante, il y a trois ans, la production de courrier était réalisée en dehors de Quorum. Dès lors, une refonte totale des modèles Quorum par la gestionnaire administrative a été opérée avec, comme résultat, la création de ce corpus de modèles bureautiques de courrier Word. Ils représentent 80% des courriers sortants. Ceux-ci sont générés par fusion des données en base dans le modèle Word, puis imprimés en deux exemplaires papier et enfin signés. Un exemplaire est envoyé au destinataire, l'autre est numérisé (avec la signature) en format PDF puis classé sur le réseau S dans un répertoire numérique chrono tandis que le document original papier est conservé dans le dossier physique en raison de sa valeur probante. Dans Quorum, le document Word initial reste modifiable, ce qui ne lui permet pas de remplir les caractéristiques d'authenticité, de fiabilité, et d'intégrité d'un document d'activité (cf. 2.2.2). Le projet informatique métier d'implémentation du module Scan de Quorum, à l'étude au service de la gérance, va être mis en œuvre probablement l'année prochaine. Il résoudra cette lacune fonctionnelle grâce à un système de code-barre présent sur le document Word et dont la reconnaissance sur le document PDF numérisé permettrait automatiquement le remplacement du document Word par le document PDF dans le dossier destinataire de Quorum.

La numérisation du courrier entrant dite « au fil de l'eau » est effectuée quotidiennement dans Quorum selon le sondage. Tout le courrier entrant est en principe scanné mis à part quelques exceptions[75]. A l'issue de la numérisation, le document numérique en format PDF est placé dans le dossier destinataire de Quorum tandis que le document original papier est conservé dans le dossier physique correspondant. Suivant le même processus de capture, la numérisation dite de « rétro scannage » a également été lancée il y a un an sur le stock de dossier papier. Enfin, les emails importants sont également enregistrés dans le dossier numérique de Quorum tout en faisant l'objet d'une copie imprimée qui est classée dans le dossier papier.

4.2.2.3 Classement des dossiers

Identifier les types de dossiers dans le contexte administratif est une démarche indispensable en raison de de la diversité des outils de création des documents, de la dispersion des lieux de stockage, du besoin de connaitre le contexte de l'activité et de garantir la valeur probante ; le dossier, ensemble logique et cohérent de documents, susceptible de fournir une information complète sur une activité, est une unité d'information en lui-même (Turner 2017, p. 1).

Pour la partie « Etat propriétaire », les trois grandes séries majeures suivantes de dossiers papier ont été identifiées : les dossiers d'acquisition, les dossiers de locataires et les dossiers

[75] Par exemple les documents relatifs au domaine foncier, les dossiers de candidature de locataires

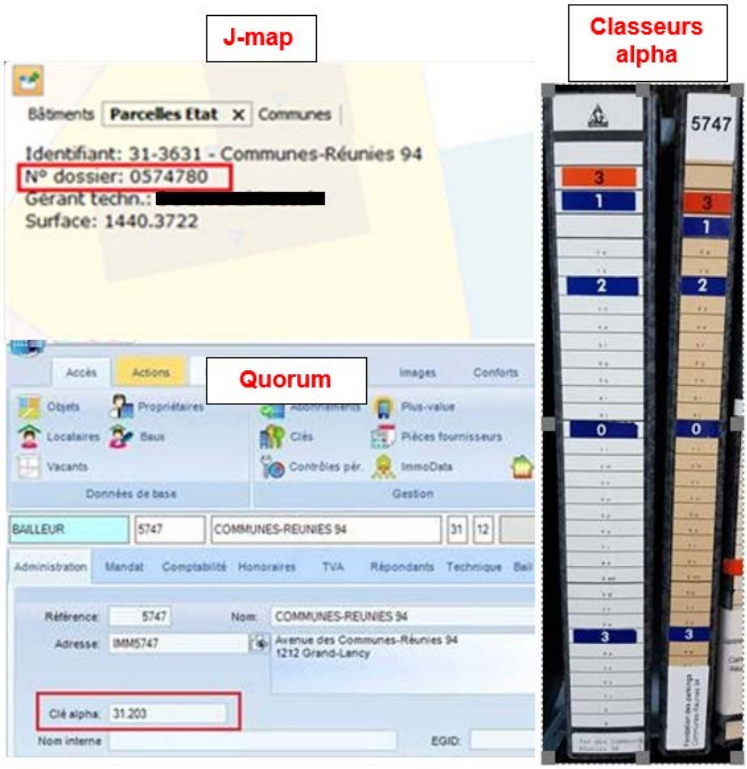
DDP. Ces dossiers sont de type organique[76] et considérés comme des dossiers en série[77], dont l'uniformité facilite le choix du traitement les concernant, en particulier l'application d'une seule règle de conservation. Les dossiers d'acquisition regroupent les documents relatifs à l'acquisition foncière d'une parcelle, d'un terrain ou d'un immeuble. Puis, les dossiers de locataires regroupent les documents relatifs aux locataires standard, aux concierges, et à certaines formes de contrat. Un classeur intermédiaire intitulé « classeur général » regroupe les documents relatifs aux autres domaines que le foncier ou le locatif. Regroupés ensemble, ils forment le classeur communément désigné « classeur alpha » en raison de leur clé de classement (ou identifiant) dite clé alpha. Enfin, les dossiers DDP font l'objet d'un classement à part en raison de leur spécificité. Ces trois types de dossier dispose de fiches de classement fixant l'ordre interne des documents (Annexe 14). Il est à relever également l'existence d'un classeur pour la correspondance avec les trois régies évoquées précédemment (cf. 4.2.1).

Dans Quorum, les grandes séries suivantes de dossiers avec documents numériques ont été identifiées : les dossiers de locataires, les dossiers d'immeubles et les dossiers d'objets immobiliers. Il n'existe pas de dossier numérique d'acquisition dans Quorum, outil natif de gestion de location immobilière répondant au seul principe : « Qui occupe quoi ? »[78]. Qu'ils soient numérisés ou nés électroniques, les documents d'activité sur support numérique sont stockés dans Quorum. En conséquence, il est observé l'existence d'un double classement de documents sur support papier et sur support numérique, notamment pour les dossiers de locataires ainsi que pour d'autres typologies éparses de documents. Enfin, il existe également des dossiers d'intervenants dont la durée de vie est limitée[79]. Concernant la partie « Etat locataire », l'application Quorum est utilisée d'une manière inversée à celle de la partie « Etat propriétaire » mais avec les mêmes pratiques documentaires, générant également un double classement, caractéristique des environnement hybrides actuels.

De plus, ce double classement souffre d'un manque d'unification[80] des clés de classement entre le dossier papier et le dossier numérique Quorum. Les incidences sont des difficultés dans le repérage des dossiers et la recherche des documents d'un classement à un autre. En effet, la clé de classement alpha des classeurs papier est composée du code de la commune de l'adresse et d'une séquence de trois chiffres[81] tandis que l'identifiant sur Quorum est le numéro de site, lui-même obtenu à partir du référentiel numérique SIBAT(Jmap). L'exemple suivant est un bâtiment sis à Lancy dont le code-commune est 31, et situé sur la parcelle n° 3631. Le bâtiment est classé selon la clé alpha (31-203) héritée des anciens classeurs alpha (papier) et selon le numéro de site (5747) dans Quorum et J-Map. Cet exemple démontre le manque d'unification entre classements :

[76] Régie par une réglementation avec des pièces obligatoires
[77] Classés de manière uniforme et comprenant le même type de documents
[78] Entretien oral avec la gestionnaire administrative Quorum, Webex, 11 juin 2020
[79] Utilisé pour un candidat à une location tant que le bail n'est pas créé
[80] D'après un commentaire du sondage puis expliqué par la suite
[81] Attribuée par l'office cantonal du logement et de la planification foncière (OCLPF)

Figure 16 : Clés de classement différentes entre outils

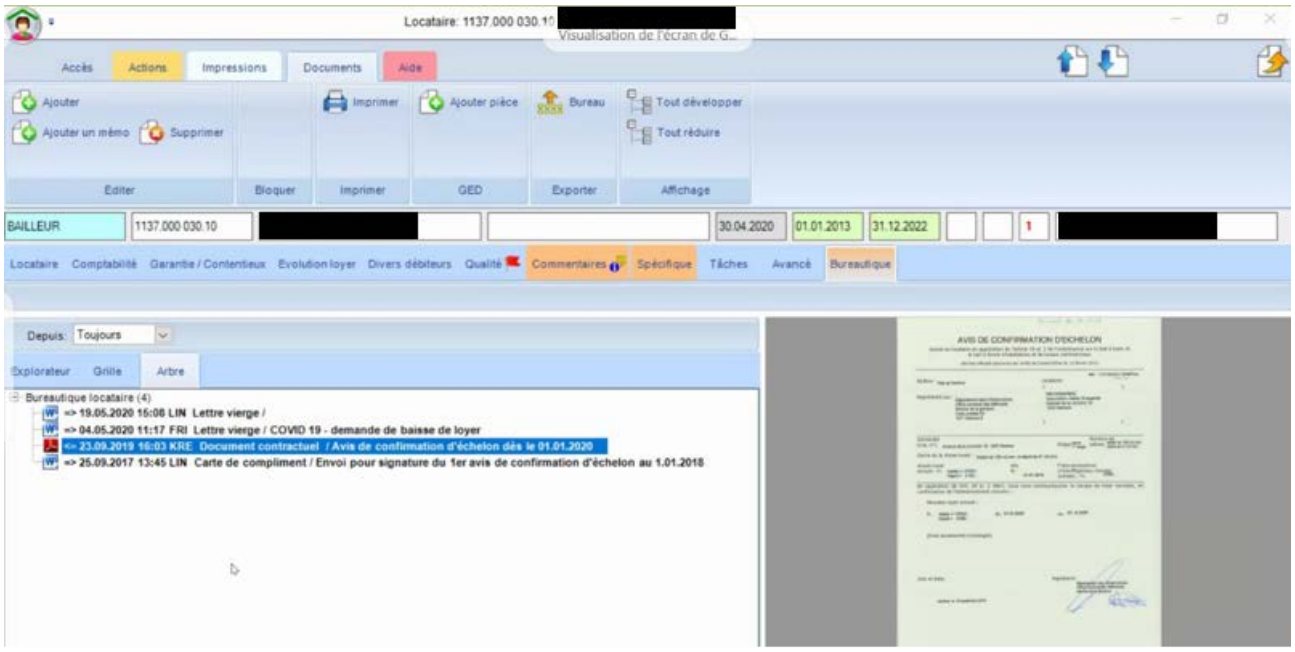


(Source : OCBA 2020)

Selon un commentaire du sondage, ce manque d'unification est expliqué par l'historique des classements mis en place à différentes époques. Les systèmes d'information concernés dont ils sont issus n'ont pas tous pu être alignés en terme d'identifiants, provoquant des problèmes d'efficacité dans le repérage et la recherche au quotidien.

L'accès au dossier du locataire est réalisable par son chargement unitaire à partir du menu :

Figure 17 : Dossier de locataire dans Quorum



(Source : OCBA 2020)

Son identifiant est construit sur la racine suivante : n° de site / n° objet / n° d'ordre du locataire comme illustré sur la figure 17 (1137.0000 030.10). Il n'existe pas de vue d'une arborescence réunissant l'ensemble des dossiers et des documents. A partir de l'onglet « Bureautique », il est possible de consulter le contenu du dossier puis le contenu du document grâce à une visionneuse de document. Il n'existe aucun critère de recherche des documents numériques, ni de tri permettant l'organisation, ce qui génère des recherches longues et laborieuses en cas de volume important de documents. L'identification des documents est rendue possible grâce à une normalisation des libellés de description. Le sens des flux des documents est facilement identifiable par les symboles suivants : => pour les flux sortants et <= pour les flux entrants.

Les métadonnées des documents électroniques gérées par Quorum visent à identifier et à préserver le contexte d'utilisation comme le prescrit la norme ISO 15489 (2016). Les métadonnées de types techniques (date de création, format, type de lettre, collaborateur) sont générées automatiquement. Les métadonnées de type descriptives liées au contexte de création peuvent être enrichies manuellement par l'utilisateur au moment de la création d'un document de la manière suivante :

Figure 18 : Grille de saisie de métadonnée de description (Quorum)

(Source : OCBA 2020)

Des informations sur le contexte peuvent être ajoutées comme le destinataire, le sujet du courrier, etc. De plus, lors de la numérisation du courrier entrant, la date du courrier peut être saisie en plus de la date du jour, si celles-ci sont différentes. En revanche, la gestion des métadonnées sur Quorum apparait limitée. Elle n'intègre pas par exemple toutes les notions de cycle de vie du document (document validé, numéro de version, durée d'utilité légale, sort final). N'étant pas un outil de RM électronique, Quorum est un outil métier utilisé pour stocker des documents d'activité par défaut mais en aucun cas pour les conserver.

4.2.2.4 Stockage des dossiers

Le classement physique des documents d'activité sur support papier prend place physiquement, pour la partie « Etat propriétaire », à différents endroits dans le bâtiment selon les étapes du cycle de vie des documents. A proximité du personnel ou « sous le coude », se trouvent des pelles et des classeurs « en cours » et échéanciers mensuels (dossiers suspendus), les procédures Optimiso imprimées, les modes opératoires, le listing des

Rapport-Gratuit.com

propriétés privées de l'Etat[82], les armoires à clés et les signataires. Dans le même périmètre, sont stockés les dossiers d'acquisition, et les dossiers relatifs aux locataires sur des armoires tournantes dites « tourniquets » (Annexe 15), les dossiers DDP (Annexe 16), les correspondances avec les régies ou encore en relation avec des utilisateurs spécifiques. Dans un périmètre plus éloigné, au cœur des plateaux, dans des armoires, sont stockés les formulaires officiels (avis de modification, confirmation d'échelon, etc.), les enveloppes, papiers de bulletin de versement ainsi que les dossiers en attente d'archivage. Ceux-ci sont conservés pendant une année après la sortie du locataire ou en cas de vente d'un immeuble. Après cette année de conservation, le service considère que ces documents sont archivés et sont déplacés au sous-sol. Ce délai d'un an correspondrait à la fin de la durée d'utilité administrative (DUA). Les mêmes règles président au classement des documents d'activité pour la partie « Etat locataire », dépourvue des dossiers d'acquisition. Au total, pour le service de la gérance, sont décomptés 125 mètres linéaires de documents papier à proximité du personnel et 160 mètres linéaires au cœur des plateaux, autant d'archives courantes et intermédiaires destinées à être évaluées puis rétro scannées, Dans les sous-sols, ce sont 48 mètres linéaires supplémentaires d'archives définitives destinées à être évaluées, puis détruites ou échantillonnées ou versées aux AEG. Le sondage a permis de recueillir le commentaire d'une participante témoignant de l'attitude fataliste du personnel face aux archives : *« J'ai l'impression que les classeurs alpha contiennent la vie entière du bâtiment, il n'y a pas réellement d'archivage. »*

Les dossiers d'archives stockés dans les divers sous-sols sont recensés dans un fichier Excel transmis par l'ADD (OCBA 2020a). La série des dossiers alpha (incluant les locataires) occupent le premier onglet pour la partie « Etat propriétaire » et ceux pour la partie « Etat locataire » occupent le deuxième onglet. En vue de satisfaire aux exigences de description archivistique, les informations suivantes sont présentes dans le fichier : numéro de série versée (cote), description du contenu (clé alpha), type de format (indiquant les nombres de boites et de chemises), dates du 1er et du dernier document, mots-clés (nom du locataire et adresse de l'immeuble) et enfin le lieu géographique de stockage. Le parcours visuel du fichier a permis de déterminer les dates extrêmes suivantes du fonds : 1935 - 2018 pour la partie « Etat propriétaire » et 1960 - 2015 pour la partie « Etat locataire ». Il a également détecté 2'315 entrées correspondants aux dossiers locataires pour la partie « Etat propriétaire »[83]. Plus de deux tiers des séries de cette partie portent une date de fin antérieure à 2010, correspondant à une durée de conservation au-delà de 10 ans. Cette part importante corrobore la précédente impression qu'il n'y a pas réellement d'archivage mais plutôt du stockage et qu'il n'y a pas non plus d'application du sort final permettant la destruction, l'échantillonnage ou le versement d'archives aux AEG.

Les documents numériques d'activité depuis trois ans sont stockés dans Quorum dans les dossiers de locataires, les dossiers d'immeubles et les dossiers d'objets immobiliers. Les courriers antérieurs, émis il y a plus de trois ans, sont stockés sur le réseau S dans les répertoires des anciens secteurs 31, 34, 35 et 36 (Annexe 17). Cette dispersion des lieux de stockage des documents témoigne de l'éclatement du dossier, ce qui permet difficilement d'en assurer la valeur probante. D'autres documents numériques relatifs aux activités de la partie « Etat propriétaire » sont également stockés sur le réseau S, comme par exemple des listes

[82] Communément appelée " la bible "

[83] Décompte non établi pour la partie « Etat locataire », le niveau de qualité de la liste ne le permettant pas

transversales de contrôle et de traitement ou encore le classement chrono numérique. Selon l'ADD, le service de la gérance ne dispose pas d'autres système de gestion des archives comme par exemple un outil RM de type ECM.

4.2.2.5 Gestion des droits d'accès

Le contrôle d'accès aux documents d'activité fait partie intégrante du RM selon la norme ISO 15489 (2016 p. 19). La protection de documents contre des accès non autorisés est une fonction importante de l'organisation de la gestion documentaire (AEG 2016).

Quelques applications utilisées par le service de la gérance[84] sont soumises à la gestion des droits d'accès réalisée depuis Gina Manager, outil de gestion de compte utilisateur de l'EdG.

Quant à SharePoint largement utilisé également, la gestion des droits d'accès est assurée par l'OCBA au sein du SPR (deux ressources) et par quelques administrateurs/trices de l'OCSIN (Bibeyran 2020). Le SPR traduit les rôles réels des acteurs/trices dans les projets (administrateur/trice de projet, chef-fe de projet, ressource simple) par des rôles dans SharePoint (administrateur/trice de site, collaborateur/trice de site, lecteur/trice de site), lesquels rôles disposent de permissions définis dans une grille classique. Ces rôles permettent la gestion de contenu au sein des sites (espace projet) ou des collections de SharePoint, lieux de stockage des documents. Enfin, ceux-ci sont accessibles au personnel de l'OCBA, et dans certains cas à des prestataires externes autorisés.

Quant à Quorum, la gestion des droits d'accès est assurée par l'administratrice des droits d'accès Quorum[85]. Pour toute nouvelle ressource, un email est envoyé à la boite aux lettres générique Cellule_Quorum, puis un profil lui est alors affecté (administratif, comptabilité, etc.). Il contient des droits d'accès aux différents groupes de gestion (service, secteur A B C ou D) et des autorisations aux différentes fonctions selon des permissions de création, de modification et de suppression (Annexe 18). La gestion des documents numériques s'effectue par les permissions sur les champs relatifs à la bureautique. Quelques ressources, dont les superusers[86], disposent d'autorisations sensibles comme la gestion des collaborateurs. En revanche, le projet informatique métier « Quorum obsolescence » du service de la gérance doit modifier le système d'authentification de Quorum qui n'est pas suffisamment élevé pour l'EdG.

Enfin, la gestion des accès concerne également les archives papier. Au cœur des plateaux accessibles par badge, les armoires de classement abritant les archives courantes sont toutes dotées de clés. Les sous-sols hébergeant les archives intermédiaires et définitives du service de la gérance, et par extension celles de l'OCBA, sont accessibles grâce aux clés détenues par les services. L'ADD, s'il souhaite s'y rendre, fait une demande à la répondante logistique qui sollicite le service concerné, récupère les clés et accompagne l'ADD sur place. Au service de la gérance, chaque gérant-e est responsable des archives de son secteur.

4.3 Instrument RM : le calendrier de conservation

L'étude méthodologique approfondie du service de la gérance (4.2) a vocation à satisfaire les exigences de collecte et d'analyse des informations préconisées par la norme ISO 21946 (2018) traitant du processus d'évaluation des documents d'activité. Un des buts de l'analyse

[84] Ce sont par exemple Optimiso, Outlook, Jabber, ou Aigle.
[85] Historiquement rattaché au service gestion et comptabilité de la DPF.
[86] Lignes en rouge sur l'annexe

Rapport-gratuit.com LE NUMÉRO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

de processus est d'aider à l'élaboration d'un calendrier de conservation, en facilitant les recommandations des durées de conservation appropriées grâce à la connaissance des utilisations des documents et de leur contexte. En conséquence, le présent calendrier de conservation est établi en intégrant les recommandations fixées par les AEG qui stipulent que *« chaque archiviste de département ou d'établissement public est responsable d'élaborer les calendriers de conservation »* pour les documents d'opération, et que le recueil des durées de conservation des AEG doit être « *traduit dans des calendriers spécifiques à l'usage des services »* (2009, p. 2).

4.3.1 Grandes orientations

A la manière de l'analyse séquentielle, le calendrier de conservation a été réduit aux activités de la partie « Etat propriétaire » en excluant les activités de la partie « Etat locataire » et de la partie « Location de salles » (cf.4.2.2.1.2). Pour le présent mandat, seules les fonctions d'exploitation[87] sont à considérer conformément aux attentes exprimées par le mandant.

Les fonctions d'exploitation de l'ancien calendrier de conservation du service de la gérance, datant de 2005, ne sont pas reprises dans le cadre de ce mandat. Intégrant une ébauche de plan de classement, ce calendrier de conservation a été transmis par l'ADD au début de la présente analyse détaillée (OCBA 2005). Cependant, il n'est ni finalisé, ni validé par les AEG. La fonction 12 était subdivisée selon les deux parties suivantes : « Etat propriétaire » et « Etat locataire ». Puis, dans la colonne des remarques, des renvois étaient opérés vers un autre document organisé selon six grandes activités[88] et dont le but était de définir les durées de conservation d'une typologie sommaire et récurrente de documents. Reflet d'une époque dans laquelle le support papier était omniprésent, ce calendrier de conservation est néanmoins susceptible de porter certaines informations relatives aux durées d'utilité administrative et légale et qui seraient exploitables dans le présent travail.

L'ADD fixe comme grande orientation d'élaborer un calendrier de conservation qui soit le reflet de l'activité actuelle, orienté vers la dématérialisation de demain plutôt que vers le stockage des archives définitives papier du passé. Les documents d'activité à considérer sont ceux présents dans Quorum (support numérique) ainsi que ceux à proximité du personnel ou au cœur des plateaux (support papier), garnissant les dossiers d'acquisition, les dossiers de locataires et les dossiers DDP. Une attention particulière est portée pour les documents à valeur probante. Les documents d'archives sur support papier situés en sous-sol ont été déclarés par l'ADD comme étant en dehors du périmètre de l'élaboration de ce calendrier de conservation.

Les préconisations exprimées par l'ADD sur la description du contenu des grandes séries sont la concision plutôt que le détail, le regroupement plutôt que le développement des types de document. Ses préconisations de constitution de grandes sous-catégories des dossiers vont dans le sens d'une simplification des activités d'évaluation précédant le rétro scannage massif et de la conservation des archives à mettre en place (cf. 4.2.2.4).

Enfin, la dernière préconisation de l'ADD est d'intégrer le plan de classement au sein de ce calendrier de conservation pragmatique et évolutif afin qu'il ne forme qu'un seul et même document (OCBA 2020b, p. 5).

[87] Fonctions numérotées à partir de 12 (AEG 2009)
[88] Acquisition, mise à disposition de l'administration, location, etc.

4.3.2 Calendrier de conservation (livrable)

Le format du calendrier de conservation livré (Annexe 19) est un fichier Excel qui est adapté d'un modèle ayant cours à l'EdG (Turner 2019). Il se compose d'un premier onglet dédié aux dossiers de gestion répartis dans les fonctions de 1 à 11 selon les prescriptions des AEG (2009) et renseigné par les informations de l'ancien calendrier sans aucun ajout ni modification[89]. Puis, un second onglet est dédié aux dossiers d'opération, qui sont l'objet d'étude de la présente analyse détaillée. Enfin, un troisième onglet intitulé « Notes » regroupe les significations des différentes abréviations utilisées dans le calendrier de conservation.

4.3.2.1 Partie relative au plan de classement intégré

La partie relative au plan de classement intégré des dossiers d'opération[90] permet de distinguer les activités liées aux parties « Etat propriétaire », « Etat locataire » et « Location de salle ». Celles-ci occupent les fonctions 12 à 14, constituant ainsi le premier niveau de classification du plan. Les seconds niveaux ont été conçus à partir des informations collectées précédemment des trois sources suivantes : l'analyse des processus, les fiches de classement interne des documents dans les dossiers (cf.4.2.2.3), et les pratiques documentaires réelles[91]. Ce sont les dossiers d'acquisition pour les activités foncières, les dossiers DDP et les séries documentaires relatives à la gérance d'immeubles pour la partie locative incluant entre autres les nombreux dossiers de locataires. L'élaboration des 3èmes niveaux des dossiers d'acquisition, des dossiers DDP et du 4ème niveau des dossiers de locataires a été basée en partie sur les fiches de classement fixant l'ordre interne des documents dans ces dossiers. Après mapping avec les procédures Optimiso correspondantes présentes dans la liste enrichie (cf. 4.2.2.1.2), quelques manques et imprécisions ont été identifiés puis exposés et éclaircis par le métier lors d'entretiens complémentaires. Dans le respect des préconisations de concision formulées par l'ADD, seuls les manques jugés essentiels ont été comblés en ajoutant ou modifiant des éléments à la structure du plan. Ensuite, les 3èmes niveaux de la gérance d'immeubles sont composés des dossiers « Locataire » déjà évoqués, des dossiers « Objet », « Immeuble », et des documents relatifs aux activités transversales d'exploitation. En outre, la typologie des documents principaux, compilée, issue des diverses sources précédemment mentionnées a été portée dans la colonne de description, en privilégiant la manière synthétique et le regroupement conseillé plutôt que l'ajout de nouvelles lignes qui risquait de diluer le plan, ce que ne souhaitait pas l'ADD. En conséquence, le plan de classement intégré reflète les grandes séries actuelles, qu'elles soient créées ou reçues dans le cadre des activités du service de la gérance. Une autre attente est de préciser les supports, ce qui permet de passer les documents au révélateur du double classement. L'indication du support a aussi été portée au niveau des grandes séries : le papier pour les dossiers d'acquisition, Quorum et le papier pour les dossiers de locataires ou encore le réseau S pour les documents relatifs aux activités transversales. Le but de cette indication est de mieux apprécier la représentation de l'environnement hybride du service grâce à un parcours visuel allant de la colonne « Intitulé de la série » vers la colonne « Support ».

[89] Cette partie est hors du périmètre du présent travail

[90] Située dans la zone gauche du calendrier de conservation et composée des colonnes « N° », « Intitulé de la série », et « Description »

[91] Observées ou relatées en complément lors des différents entretiens avec le métier

4.3.2.2 Partie relative aux durées de conservation

La partie relative aux durées de conservation[92] permet de renseigner la durée d'utilité administrative (DUA) inhérente au besoin métier et la durée d'utilité légale (DUL) pour l'aspect juridique des documents, quel que soit leur support (papier ou numérique). En outre, le sort final des documents (destruction, conservation, échantillonnage, tri) est indiqué pour proposition ultérieure aux AEG. Ces informations sont portées au niveau des grandes sous-catégories de dossiers dont l'uniformité facilite l'application d'une seule règle de conservation (4.2.2.3). Cependant, si un type de document de la sous-catégorie ne répond pas à la règle, alors, cette précision est mentionnée dans la colonne « Remarques ».

Un dossier d'acquisition d'un objet immobilier est actif tant qu'il n'a pas été cédé ou vendu. De même, un dossiers DDP et un dossier de locataire est actif tant que l'acte DDP ou le contrat de bail n'est pas clôturé. Pour ces trois types de dossiers, l'usage du code 888 « Conservation jusqu'à clôture du dossier » est justifié dans la colonne « DUA ». Il n'est pas possible de renseigner une durée fixe en nombre d'années en raison de l'hétérogénéité des durées de propriété des parcelles, des bâtiments, ou encore de celles des baux ou des actes DDP. Dès lors, une particularité se dégage sur certains dossiers d'acquisition de l'OCBA : la durée de vie d'un bâtiment. Selon l'ADD[93], celle-ci peut être très longue[94], 100 ans voire plus, ce qui se traduit par une DUA très longue du dossier d'acquisition, des sous-catégories qui le structurent et des documents qui le composent. L'incidence majeure est la conservation des documents d'activité sur de si longues périodes par l'OCBA. Ou par les AEG ? La question est posée. De plus, hérités d'une situation passée, des documents originaux d'acquisition se trouvent encore dans les dossiers d'acquisition du service de la gérance, alors que ceux-ci doivent être gérés et conservés à l'OCLPF. La question de leur transmission vers l'OCLPF se pose également. Puis, la suite des grandes séries du calendrier de conservation montre que les dossiers numériques « Objet » et « Immeuble » dans Quorum sont également clôturés lors de la cession ou de la vente. Les tableaux de bords d'exploitation et techniques issus des activités transversales sont des documents actifs jusqu'à leur nouvelle version. Enfin, la correspondance entrante chrono est considérée comme active jusqu'à la clôture du dossier sur laquelle elle porte.

La détermination de la durée d'utilité légale des documents (DUL), une fois le dossier clôturé, est plus difficile à fixer mais elle peut s'appuyer sur différentes sources. En premier lieux, il convient de se référer aux textes légaux pertinents pour les activités du service de la gérance. Le code des obligations (CO) fixe la règle générale de prescription d'une action (art. 127) : *« Toutes les actions se prescrivent par dix ans, lorsque le droit civil fédéral n'en dispose pas autrement »*. Cette règle peut s'appliquer aux dossiers d'acquisition, aux dossiers DDP et aux dossiers numériques « Objet » et « Immeuble ». Puis, le CO énonce le cas particulier suivant des loyers (art. 128) *: « Se prescrivent par cinq ans les loyers et fermages, les intérêts de capitaux et toutes autres redevances périodiques »*. Cette règle peut s'appliquer aux dossiers de locataires[95]. Enfin, le CO préconise de conserver pendant 10 ans les documents financiers et comptables (art. 958f). Cette règle s'applique pour les documents financiers du dossier

[92] Situé dans la partie droite du calendrier de conservation et composée des colonnes « DUA », « DUL » et « Sort final »

[93] Entretien oral avec Frédéric Jacot, (ADD), OCBA, 7 juin 2020

[94] Exemple des nombreuses écoles de Genève construites au début du 20ème siècle

[95] Toutefois, pour plus de facilité dans l'application des règles de conservation, l'ADD se réserve la possibilité de modifier la DUL à 10 ans pour les dossiers de locataires

d'acquisition, et pour les documents de la gestion de compte et du contentieux du dossier de locataire. En second lieu, pour les tableaux de bord d'exploitation, il a été possible de se référer au recueil des durées de conservation des documents de gestion des AEG (2014) grâce à la règle 1.13. Ensuite, il a été possible de se reporter à la connaissance détenue par les collaborateurs/trices concernant les règles de conservation de leurs documents d'activité. A la question du sondage portant sur cette thématique (cf. 3.2.4.4), les réponses des participant-es se sont dispersées entre les choix mais 57% d'entre eux ont opté pour une durée entre 5 et 10 ans, réponse choisie pour le service de la gérance. Des entretiens complémentaires ont également pu préciser certains éléments en rapport avec la DUL. Puis, la liste enrichie des procédures a été exploitée. Enfin, en cas de doute sur une règle, l'ancien calendrier de conservation a été consulté, celui-ci proposant une DUL standardisée à 10 ans et un sort final renseigné à destruction ou à remise aux AEG selon le type de document (OCBA 2005).

Troisième et dernier élément de cette partie, le sort final a été renseigné sur les sous-catégories documentaires afin que l'ADD puisse les proposer aux AEG à qui revient la décision ultime. D'une manière générale, tous les documents financiers et comptables peuvent être détruits après 10 ans de conservation. Les documents d'acquisition sont à détruire pour autant que ce soient des copies, les originaux étant censés être conservés par l'OCLPF comme énoncé précédemment. Les autorisations de construire et autres documents techniques ainsi que les documents de cession sont à conserver en raison de leur importance pour de futures recherches. Les actes DDP, leur modification et la cédule hypothécaire sont des documents constitutifs à valeur probante qui sont à conserver. Les dossiers locataires représentent une proportion importante de la masse documentaire générale du service de la gérance. Il est proposé dans un premier temps un échantillonnage systématique en ne conservant que les dossiers de locataires dont le nom commence par la lettre B[96]. De plus, après consultation du métier, sont à conserver les dossiers de locataires ayant eu des litiges ou ayant occupé des locaux protégés en matière de patrimoine[97], ces critères définissant le cadre d'un échantillonnage orienté. Si le dossier de locataire fait partie des échantillons, alors les documents importants à conserver à long terme sont le bail et ses modifications, l'avenant, la garantie bancaire, le contentieux et la résiliation. Les documents relatifs à la mise en exploitation initiale d'un objet sont à conserver en raison de leur importance technique. Concernant l'immeuble, il est intéressant de conserver les notes d'immeuble du point de vue du témoignage. Les emprises provisoires de courte durée peuvent faire l'objet d'un échantillonnage des demandeurs commençant par la lettre B. Concernant les tableaux de bord, le métier n'utilise pas de rapport annuel récapitulatif mais seulement des listes mensuelles ou annuelles qui ne sont pas à conserver selon les AEG. Enfin, la correspondance sortante du répertoire numérique chrono n'est pas à conserver sur le long terme.

En conclusion, ce calendrier de conservation, composé de recommandations de règles de conservation, tenant compte des grandes orientations et autres préconisations, est livré à l'ADD. Ainsi, il pourra le valider ou le modifier à sa convenance avant de le proposer aux AEG. Dans un avenir plus éloigné, ce calendrier de conservation est également destiné à évoluer en fonction des choix des outils informatiques, des pratiques documentaires et des dématérialisations de processus qui seront opérées ces prochaines années dans le cadre d'Agilis.

[96] Pratique en cours à l'EdG

[97] Entretien oral avec la gestionnaire administrative Quorum et gérante d'immeuble, Webex, 23 juin 2020

4.4 Synthèse de l'analyse détaillée

Pour commencer, la présente analyse détaillée porte, après réflexion, sur le service de la gérance. Elle est constituée d'une étude approfondie dont la méthodologie basée sur la norme ISO 26122 est applicable pour les autres entités de l'OCBA. La connaissance ciblée du contexte précède la connaissance complète du contenu intégrant dossiers et système de gestion et s'appuyant sur les analyses fonctionnelles et séquentielles des processus, avec la génération de la liste enrichie manuellement des procédures. Les buts de l'analyse détaillée sont de faciliter la création du plan de classement intégré dans le calendrier de conservation, d'en fixer les durées d'utilité, d'en proposer le sort final, et d'identifier les procédures à dématérialiser en priorité.

Plus précisément, le service, pilier fondateur de l'OCBA, emploie 13 personnes pour assurer les deux prestations de valorisation et de mise à disposition des biens immobiliers de l'EdG. L'activité prépondérante du service est d'assurer la gestion foncière et locative du parc immobilier dont l'EdG est propriétaire, ce qui définit le périmètre de la présente analyse. Il comprend 45 procédures Optimiso impliquant fortement le service de la gérance mais aussi certains autres services proches comme le service travaux et entretiens (DGV), le service gestion et comptabilité et le support juridique (DPF). Quorum, application métier centrale, est monté en puissance ces trois dernières années sous l'impulsion de la nouvelle cheffe de service. Il gère aujourd'hui un corpus important de modèles numériques de courrier sortant qui vient compléter la typologie des documents d'Optimiso. Trois grandes séries de dossiers papier recueillent des documents d'activités dont, pour certains, il existe aussi un exemplaire numérique, ce qui génère de fait un double classement. Les lieux de stockage des documents numériques sont hétérogènes et dispersés (Quorum, réseau S). D'autres axes d'amélioration ont été identifiés sur Quorum : manque d'unification des clés de classements, absence d'outil de recherche des documents, stockage des documents d'activité sous format Word modifiable, gestion limitée des métadonnées, gestion insuffisante des accès. Ainsi, des projets informatiques métier sont à l'étude sur ces points (module « Scan » de Quorum, « Quorum obsolescence »).

En définitive, le calendrier de conservation est aussi limité à la partie « Etat propriétaire ». Son plan de classement intégré a été créé à partir des sous-catégories présentes dans les fiches de classement fixant l'ordre interne des documents dans les dossiers. Puis, celles-ci ont été ajustées par la typologie des documents issue de la liste enrichie des procédures Optimiso, tout en suivant les préconisations de concision et d'exploitabilité formulées par l'ADD. Ainsi, le renseignement des durées de conservation a été simplifié. La DUA, valable jusqu'à la clôture du dossier, constitue un défi archivistique à relever dans le cas d'immeuble dont la durée de vie est très longue. De même, la situation des dossiers d'acquisition, héritée du passé, est problématique entre l'OCBA et l'OCLPF. La fixation de la DUL est harmonisée à 10 ans sauf dans le cas des loyers qui se prescrivent par cinq ans. A la fin de la DUL, le sort final proposé diffère selon les cas : la destruction des documents financiers et comptables, des copies des documents d'acquisition, ou la conservation des documents originaux d'acquisition, des autorisations de construire, des documents techniques, ou, enfin, l'échantillonnage des dossiers de locataires. Son objectif global est la réduction de la masse d'archive en présence.

En conclusion, grâce à de nouvelles analyses détaillées, ce calendrier de conservation proposé à l'ADD pourra évoluer au gré des choix des outils informatiques, des mutations des pratiques documentaires et des dématérialisations de processus à venir prochainement.

5. Recommandations en vue d'une dématérialisation proche de 100 %

Le personnel de l'OCBA évoluera demain dans un espace de travail où le papier n'aura plus de raison d'être. Afin de s'approcher de cet objectif d'un traitement zéro papier, la dématérialisation, sous toutes ses formes, va monter en puissance ces prochaines années et pourra s'appuyer en partie sur les recommandations du présent travail.

5.1 La dématérialisation à l'OCBA

Depuis les comités stratégiques jusqu'aux discussions opérationnelles dans les équipes, la dématérialisation est un sujet omniprésent à l'OCBA. Sa définition doit être précise et ses enjeux clarifiés. Parmi ceux-ci, la valeur probante des documents électroniques fait l'objet de prescriptions de la part des AEG, qui sont mises en œuvre par l'OCSIN. Impactée par l'actualité générale relative à la pandémie de Covid-19, la dématérialisation a dû s'adapter à son macro-environnement, ce qui a eu des incidences significatives sur les pratiques professionnelles courantes ainsi que sur les projets lui étant dédiés.

5.1.1 Définition et enjeux stratégiques

A l'EdG, la définition donnée par le guide de dématérialisation et citée en préambule (cf. 2.2.3.2) peut porter à confusion (DGSI 2015). Il est important de définir précisément la dématérialisation qui peut prendre un sens ambigu selon les usages. Sur son blog intitulé « Transarchivistique », Marie-Anne Chabin (2017) fait la distinction entre deux activités qui sont la numérisation du courrier papier entrant et la révision des processus générant du papier vers une production de documents numériques natifs. La première activité, plus répandue dans les esprits, est *« l'opération technique qui consiste à transférer le contenu et les caractéristiques formelles d'un document sur support papier ou film vers un support numérique. »* (Chabin 2017). Pour la seconde activité concernant la révision des processus, elle précise :

> *« La dématérialisation a pour objet de gérer de façon totalement électronique des données ou des documents métier (correspondances, contrats, factures, brochures, contenus techniques, supports administratifs ...) qui transitent dans les entreprises et/ou dans le cadre d'échanges avec des partenaires (administrations, clients, fournisseurs). » (Chabin 2017)*

Selon Archimag (2020), la définition de la dématérialisation scinde également en deux parties les activités qui lui sont propres : *« remplacer les documents au format papier de son organisation par des fichiers numériques, ou bien […] les produire directement au format numérique via son système d'information (dématérialisation native) ».* Enfin, l'usage de l'anglicisme « digitalisation » est employé pour chacune de ces deux activités, créant aussi la confusion décrite initialement (Chabin 2017).

La dématérialisation telle qu'elle est perçue à l'OCBA porte à la fois sur la numérisation du courrier papier entrant et sur la révision de ses processus, qu'ils soient transversaux ou métier (dématérialisation native). En outre, le groupe de travail Agil-IT a déclaré la numérisation des courriers papier sortants comme étant hors périmètre. Enfin, la numérisation des stocks de documents d'archives papier est généralement dissociée des projets de dématérialisation et est confiée à des prestataires externes (DGSI 2015, p. 3).

Moderniser l'administration grâce à l'alignement des systèmes d'information aux nouvelles technologies, aller vers plus d'efficience administrative et de flexibilité, faciliter l'ouverture vers les citoyens et les entreprises sont les principaux enjeux des projets de dématérialisation à l'EdG (DGSI 2015). Ils président à la stratégie du projet que mène l'OCBA consistant, à l'horizon 2022, à changer de manière de travailler à travers le concept de Smart Office (Loÿs 2018), tout en changeant de lieu physique. Selon René Duvillard (2020), le directeur de l'OCBA, l'aménagement « agile » de la tour Firmenich en étages standard, sans place attribuée aux directions ni au personnel, doit permettre de favoriser une meilleure équité entre les directions et plus de co-création. Sans la dématérialisation, ces objectifs capitaux sont impossibles à tenir. Le projet Agilis, la préparation du déménagement de 2022 intégrant le Smart Office, la dématérialisation des documents administratifs et la signature électronique sont autant de projets déclarés stratégiquement prioritaires en 2020 (OCBA 2019, p. 110). Enfin, au sein du DI, la dématérialisation est également la priorité pour ces prochaines années.

5.1.2 Impacts organisationnels

Les gains identifiés de la dématérialisation sont la diminution de la consommation de papier, la réduction des mètres linéaires de stockage, et l'amélioration de la productivité (DGSI 2015). Guillaume Arluison (2020), manager du programme de la dématérialisation des opérations financières au DI, résume très synthétiquement ces gains : *« Dématérialiser, c'est simplifier et c'est aussi mieux s'organiser ».* Aux SIG, en raison de la progression de la dématérialisation des informations, des simplifications ont également été apportées sur la documentation et sur les principes de gouvernance documentaire lors de leur refonte (Brickert 2018). Favorisant le développement du télétravail, la dématérialisation est à l'origine de nombreux impacts organisationnels comme par exemple la suppression des documents imprimés, la disparition des signataires et l'interruption du va-et-vient de papier d'un service à l'autre. *« C'est la force de l'habitude qui constitue la principale résistance au changement »* affirme Guillaume Arluison (2020). Cette résistance au changement a également été vécue à l'administration fiscale cantonale lors de son projet de numérisation du courrier entrant, lequel est présenté ultérieurement (cf. 5.1.5). L'estimation de trois à quatre ans de résistance au sein d'une partie du personnel a même été avancée, avec encore aujourd'hui, une minorité résiduelle du personnel réfractaire (AFC 2020). Enfin, en matière comptable et financière, les contrôles réalisés en grand nombre ou de manière aléatoire gagnent en qualité et en efficacité en raison de la traçabilité des documents numériques ; toutefois, le risque d'erreur n'est pas totalement éliminé (Arluison 2020).

5.1.3 Covid-19 : la voie rapide de la dématérialisation

La pandémie de Covid-19 qui a sévi en Suisse en mars et en avril 2020 a eu un effet direct sur la dématérialisation en provoquant son accélération (DI 2020b). Afin de soutenir les entreprises dans cette période difficile, un des enjeux principaux de l'OCBA a été d'honorer un maximum de facture en payant les fournisseurs le plus vite possible grâce aux paiements en ligne. Cette pratique a été rendue possible grâce à la dématérialisation en urgence du processus de facturation au sein de l'EdG. L'initiative est venue du département des finances qui a accepté deux changements majeurs : la validation des factures par signature électronique dans les offices et leur transmission en PDF par email. Au sein de l'office cantonal des transports (OCT) et de l'office cantonal du génie civil (OCGC), cette dématérialisation a été mise en place en trois jours entre le 17 et le 19 mars 2020 dans un climat enthousiaste et positif (DI 2020b). Autre manière de dématérialiser, la numérisation du courrier entrant a

également été mise en place dans l'urgence dans ces offices afin de permettre d'assurer la continuité des activités en alimentant en télétravail l'ensemble des directions (DI 2020b).

En conclusion, même si l'initiative du département des finances a été prise à titre exceptionnel (Arluison 2020), la dématérialisation rapide durant cette période a permis de mettre en perspective les valeurs attenantes au projet Agilis telles que l'innovation, l'initiative et la créativité chez les collaborateurs/trices, flexibles, capables de s'adapter aux circonstances (Duvillard 2020).

5.1.4 Projets de dématérialisation

Contrairement aux initiatives conjoncturelles évoquées précédemment, les projets informatiques de dématérialisation ont fonctionné au ralenti pendant la période de Covid-19 (DI 2020b), ce qui a provoqué des reports de jalon. La demande de financement de la suite des projets informatiques de dématérialisation initialement prévue en juin 2020 devrait ainsi intervenir au cours du 2ème semestre de 2020. En revanche, le découpage de ces projets reste le même : la GED et les archives, les workflows de validation des documents et le traitement des courriers entrants (cf. 1.1). L'état des lieux suivant groupe les projets en fonction des deux grands types d'activités de dématérialisation et donne un aperçu de leur historique et de leur actualité.

5.1.4.1 Révision des processus

Les premières révisions de processus métier ont été conduites par le SPR lors de la première phase 2018-2020 du projet Agilis. En 2019, les demandes d'autorisation de construire par procédure accélérée (APA) ont été dématérialisées dans le cadre du projet AC-Démat. Elles ont été intégrées au catalogue des e-démarches de l'EdG (EdG 2018). Le service de la gérance bénéficie aujourd'hui des gains induits en se rendant sur la plateforme e-démarches[98] et en validant ces autorisations de construire numériques afférant aux parcelles appartenant à l'EdG. Toujours en 2019, les projets de dématérialisation réalisés ont été ceux de la CFi (Arluison 2020). Pilotée par le SOSI du DI, conduite par le SPR pour l'OCBA, la validation des demandes d'achat (DA) a été dématérialisée en 2020 selon certaines conditions de montant. De même, les factures express (FEX) envoyées dans la CFi directement à destination du département des finances ne transitent plus par les services financiers du DI. Parmi la vingtaine de projet de dématérialisation ouverts depuis un an au SOSI, la valorisation des feuilles de temps[99] constitue le troisième projet terminé en relation avec les activités de l'OCBA (Arluison 2020). Grâce à SharePoint, d'autres processus transversaux ont aussi été dématérialisés comme par exemple celui de l'attribution de la fiche relative à un nouveau projet de rénovation ou de transformation. Toutefois pas totalement dématérialisé, ce dernier nécessite encore une signature originale pour l'ouverture de la ligne de crédit.

La poursuite des dématérialisations de processus est en cours dans le cadre de la seconde phase 2020-2022 du projet Agilis. D'après le sondage, le volume des factures est en train de se réduire grâce à la mise en place de « GED Lot 3 », projet consistant en l'adressage des factures à la seule comptabilité générale, avec un système de notification automatique. Ce workflow permettra au SPR de concentrer la gestion des factures émises par les fournisseurs vers les différents services de l'OCBA (qui les valident et les retournent) et d'effectuer un

[98] Accessible par le lien https://ge.ch/aedificaoac/ et grâce à un code d'identification e-démarches

[99] CRA ou compte rendu d'activité

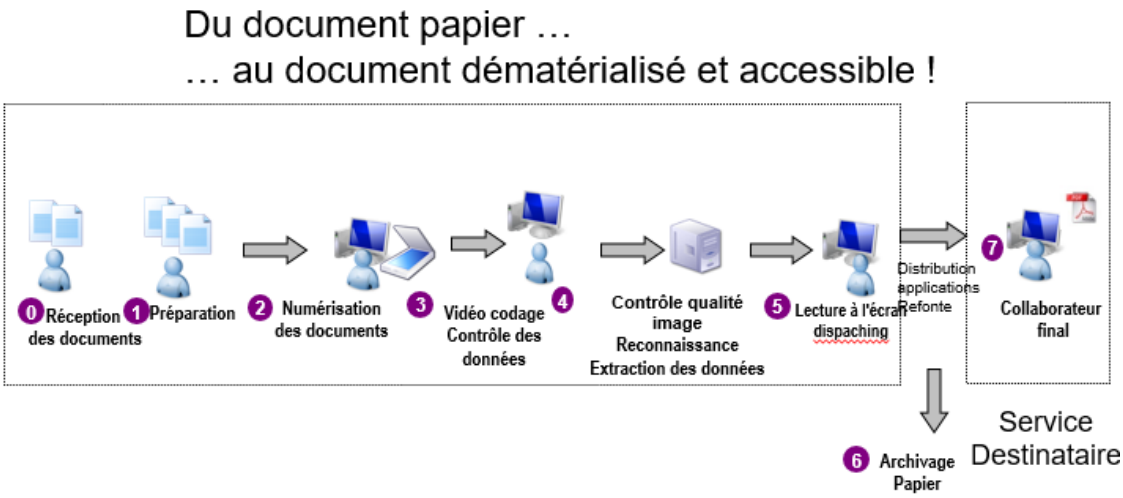
RapportGratuit.com

contrôle systématique des lots constitués (forme et fonds). Sa mise en œuvre est prévue pendant l'année 2021. Les gains de réduction de papier sont perceptibles immédiatement par les utilisateurs en interne grâce à ce type de dématérialisation de processus transversaux.

5.1.4.2 Numérisation du courrier entrant

La numérisation du courrier entrant est à l'étude du groupe de travail Agil-IT en 2021 avec une mise en œuvre en 2022. Le double objectif de l'OCBA est de centraliser la gestion du courrier entrant pour l'ensemble des directions et d'harmoniser les pratiques de numérisation. Le sondage réalisé lors de l'état des lieux a montré le poids important des pratiques du papier à l'OCBA. Cependant, chez les participant-es, la fréquence de numérisation des documents est plutôt basse, de l'ordre du mois voire de l'année[100], ces tâches étant généralement confiées aux secrétariats des services. Actuellement, il existe trois scanners disséminés sur les étages avec des pratiques hétérogènes de numérisation, de maintenance et de nettoyage. Le projet s'inscrit dans le cadre défini par le guide de la dématérialisation. L'expression des besoins de l'OCBA est en cours de rédaction. Nombreux sont les scénarii possibles de numérisation : pas de numérisation, numérisation de masse en externe, numérisation au fil de l'eau probante, numérisation probante de masse en interne ou enfin numérisation au fil de l'eau non probante (Karoui 2017). En février 2020, dans le cadre d'un retour d'expérience, l'administration fiscale cantonale (AFC) a présenté au groupe de travail Agil-IT son projet de numérisation du courrier entrant, projet précurseur en la matière (AFC 2020). La présentation s'est déroulée in situ dans les locaux du service de numérisation-courrier créé lors du projet. Le fil directeur de la présentation a été le cheminement d'une déclaration d'impôt sur support papier à travers toutes les étapes du processus de numérisation présent ci-dessous :

Figure 19 : Processus de numérisation du courrier entrant de l'AFC



(Source : AFC 2020)

Conforme au modèle présent dans le guide de dématérialisation (DGSI 2015), ce processus emploie cinq scanners, le logiciel de capture Kofax et un outil interne développé par l'OCSIN. Les tâches de reconnaissance automatique de documents (RAD) et de lecture automatique de documents (LAD) sont optimisées afin d'automatiser le contrôle et l'export des produits de la numérisation vers le/la collaborateur/trice final-e (le/la taxateur/trice en l'occurrence). Ces produits sont, sans perte, et directement consultables dans les applications métier. L'AFC

[100] 61 % des personnes sondées dans le cadre des relations internes au DI et 65% dans le cadre des relations externes

compte 19 chaines de numérisation correspondant chacune à un type de document (comme par exemple la déclaration d'impôt, les pièces jointes ou les formulaires spécifiques d'impôt à la source). En conclusion, la présentation de ce projet, totalement aligné sur les principes décrits dans le guide de la dématérialisation de l'EdG, a pour vocation d'inspirer l'OCBA dans la construction de sa propre solution de gestion du courrier entrant papier. Faisant suite à la réception de l'expression des besoins du projet, les choix techniques d'outils seront ensuite réalisés par l'OCSIN (DGSI 2015).

5.1.5 Prise en compte des prescriptions des AEG et de l'OCSIN

Comme présentée précédemment (cf. 2.2.3.2), à l'EdG, la directive transversale des AEG intitulée « Dématérialisation des documents à valeur probante » a pour but de répondre aux interrogations portant sur l'authenticité des documents numériques, conservés à titre de preuve, et sur l'existence ou non de leur valeur probante (AEG 2016). La directive résume les règles du nouveau code de procédure civile (2008) en indiquant qu'un document numérisé ou né numérique peut être produit comme preuve au même titre qu'un document papier et qu'en cas de doute sérieux avancé par la partie adverse, la partie produisant le document doit en prouver l'authenticité (art. 177-180).

La directive (AEG 2016) énonce les cinq prérequis suivants à respecter pour une bonne gouvernance électronique en application de la norme ISO 14641 (2012) :

- Un plan de classement
- Un calendrier de conservation
- Des métadonnées obligatoires attachées aux documents
- Des formats de documents prévus
- Des règles de nommage

En plus du respect de ces prérequis, afin de garantir la valeur probante d'un document électronique, les prescriptions reposent aussi sur :

- La documentation des processus métier et des systèmes de gestion des documents électroniques
- Le devoir de diligence en matière de conservation
- L'organisation de la gestion documentaire (gestion des versions de document, gestion des accès)

Ces prescriptions émanant des AEG doivent être mises en œuvre conjointement par le métier et l'OCSIN. Dans le cas de l'OCBA, le référentiel numérique Optimiso répond à la première exigence sous certaines conditions qui font l'objet d'une recommandation. La seconde exigence est en partie du ressort de l'OCSIN qui doit prendre les mesures de sauvegarde contre les destructions accidentelles pour les applications informatiques dont ils ont la charge de gestion. La seconde exigence est aussi du ressort de l'OCBA en matière de choix d'outil de conservation des documents : SharePoint, arborescence Windows ou outils métier. Ce choix par défaut est consécutif au choix des outils pour leur performance fonctionnelle à traiter tel sujet fonctionnel métier. L'hétérogénéité des outils provoque l'hétérogénéité des métadonnées des documents numériques, avec souvent le risque d'un faible niveau de leur intégrité, comme celles de SharePoint (Garcia 2020b). La seconde cause est l'absence de prise en compte de la durée d'utilité administrative et légale et du sort final des documents numériques par ces outils informatiques. En effet, il convient de relever les limites

Papier-gratuit.com
LE NUMÉRO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

fonctionnelles de SharePoint dans le domaine RM (Garcia 2020b) ; connues et identifiées, elles sont reprises ultérieurement dans les perspectives (cf. 6). Par ailleurs, le coffre-fort électronique proposé par l'OCSIN, est utile que pour conserver une valeur probante d'un document dès lors qu'elle est préexistante (AEG 2016), mais il ne l'attribue pas. Enfin, la signature électronique des documents est un projet stratégique prioritaire de l'OCBA pour la période 2020-2022. Selon l'office fédéral de la communication (2020), la signature électronique, constituée de données numériques jointes[101] à un document transmis par voie électronique est un procédé technique permettant de garantir l'authenticité de ce document en s'assurant de l'identité du signataire. Celle-ci est déclarée conforme aux normes ISO 14533 PADeS citées précédemment (cf.2.2.2) par des fournisseurs de services de certification. Ceux-ci ont pu identifier leurs utilisateurs par vidéo plutôt qu'à leur guichet pendant la pandémie de Covid-19 grâce à une mesure temporaire édictée par le Conseil Fédéral en vue de faciliter les activités de la cyberadministration (OFCOM 2020).

En conclusion, la prise en compte des prescriptions des AEG et leur mise en place à l'OCBA explique peut-être la relative frilosité du support juridique à engager sa responsabilité sur la dématérialisation des documents originaux et sur la reconnaissance de leur valeur probante.

5.2 Détail des recommandations

Les recommandations s'adressent directement à l'OCBA et sont orientées sur leur faisabilité en vue de leur exploitation. Elles sont inhérentes aux différents résultats obtenus lors de l'état des lieux global (sondage, entretiens passés, recensement des procédures Optimiso) et également à ceux obtenus lors de l'analyse détaillée du service de la gérance (liste enrichie des procédures). Elles prennent en compte les recommandations des AEG et de l'OCSIN, les recherches de la littérature professionnelle en lien avec la dématérialisation et les retours d'expériences internes ou externes.

Elles ont été sélectionnées, priorisés et profilées selon les natures suivantes : relatives aux pratiques documentaires, d'ordre organisationnel, d'ordre décisionnel, d'ordre technologique, et enfin sous forme d'une liste des procédures métier à dématérialiser en priorité.

5.2.1 Relatives aux pratiques documentaires

Les recommandations sont les suivantes :

1. Réduire dès maintenant sa propre empreinte papier au quotidien en privilégiant l'écran ; plus d'impression d'emails, ni de documents numérisés mais plutôt prendre son PC quand on se rend en réunion, se doter d'un double écran pour les tâches de contrôle entre documents, s'équiper d'une tablette tactile pour les déplacements professionnels sur site[102] … le papier doit disparaitre du bureau de l'OCBA et en dehors
2. Mettre à jour dans Optimiso la documentation de toutes les procédures métier de son domaine dès qu'une modification d'ordre fonctionnelle, technique, ou organisationnelle impacte son activité ; ce principe étant vérifié dans le cadre de la détermination de la valeur probante des documents numériques, il doit absolument être appliqué en coordination avec le SPR
3. Dresser impérativement pour son domaine la liste des documents présentant une importance juridique telle qu'ils doivent être numérisés

[101] Un certificat dans la plupart des cas
[102] Comme par exemple les architectes ou les gérant-es du service de la gérance

en s'assurant de la conservation de leur valeur probante, ou, à défaut de solution, être conservés sous forme papier : une analyse de risque des litiges par type de document est également recommandée

4. Documenter le processus de numérisation des documents de son domaine en s'entourant de l'ADD, du SOSI et du service juridique ; l'enjeu essentiel est de démontrer que sa chaine de numérisation est conforme à la norme ISO 14641 en termes d'outils, de mesures techniques et organisationnelles et que les produits de la numérisation ont été validés
5. Soigner l'usage des métadonnées à renseigner manuellement (descriptives) des documents numériques de son domaine en les valorisant dès la création par des libellés explicites selon des règles de nommage cohérentes et respectant les dispositions recommandées par les AEG.

5.2.2 D'ordre organisationnel

Les recommandations sont les suivantes :

1. Être individuellement flexible, autonome, proactif et polyvalent afin d'évoluer en même temps que les ressources informatiques et les activités quotidiennes de son service dans le but de comprendre, d'apprécier et de bénéficier de sauts qualitatifs professionnels lorsque les tâches seront modifiées et redistribuées après le déménagement
2. [Par la direction] Augmenter progressivement le taux de télétravail de 20 % à 50 % dans le cadre d'Agilis selon l'expérience vécue lors de la pandémie de Covid-19 ; à compléter par un engagement fort de la direction autour des projets de dématérialisation
3. Etablir une nouvelle directive de gouvernance documentaire accompagnée d'un guide de bonnes pratiques apportant des réponses concrètes aux attentes formulées[103] ; à des fins de sensibilisation et d'éducation, une communication diffusée depuis la plateforme SharePoint est vivement conseillée pour capter la communauté virtuelle de l'OCBA, communication décalée, amusante, visuelle, vulgarisatrice et sans jargon
4. Mettre en avant dans ses relations externes l'émulation autour de la dématérialisation par l'OCBA en s'efforçant par exemple de demander des documents numériques dans les réponses apportées aux courriers papier reçus ; à terme, l'objectif est de viser l'automatisation de flux numériques d'échange avec les mandataires directement impliqués dans les procédures à dématérialiser
5. Dégager des ressources et du temps dans les services pour l'analyse des besoins métier ; un projet de dématérialisation est l'occasion unique de participer à la revue des procédures de son domaine en se détachant de la vision papier pour penser numérique ; en cas de service central de numérisation du courrier entrant, c'est apporter son expérience pour optimiser la conception de documents structurés comme par exemple les formulaires facilement exploitables par les techniques d'extraction de données.

[103] Sur le lieu de sauvegarde des documents électroniques, la fixation des durées de conservation, les formats de conservation comme par exemple les plans A0 archivés sur support papier

5.2.3 D’ordre décisionnel

Les recommandations sont les suivantes :

1. Prendre la décision fondamentale de dématérialiser les documents originaux à valeur probante en mettant en place un groupe composé d'experts dont la finalité est d’aider le support juridique à trancher sur la question bloquante de la valeur probante des documents électroniques
2. Prioriser la dématérialisation des processus métier des cinq services qui génèrent le plus de papier[104], ainsi que la dématérialisation des processus transversaux dont les gains sont visibles et perceptibles pour les équipes, et enfin, les chaines de numérisation relatives aux applications cibles simples mais à forte valeur ajoutée pour les utilisateurs (Quorum)
3. Prendre la décision de détruire les documents originaux papier après leur retro scannage en vue de supprimer les doubles classements papier et numérique de certains services ; pour cela, deux prérequis à respecter, la validation de la solution de conservation de la valeur probante des documents numériques pour l’OCBA et la détermination d’une valeur historique potentielle qui nécessiterait une conservation à long terme par les AEG
4. Faire du lobbying auprès des autorités politiques compétentes afin qu’elles acceptent la dématérialisation de processus et facilitent la mise en œuvre de la signature électronique, comme elles l’ont fait en cas de nécessité extrême lors de la pandémie de Covid-19

5.2.4 D’ordre technologique

Les recommandations sont les suivantes :

1. Intégrer de nouvelles prestations aux catalogues des e-démarches de l’EdG en vue de développer un véritable concept de guichet virtuel pour le public de l’OCBA avec des espaces de compte (locataire, entreprise, institution) dans les buts de réduire le flux volumineux de courrier papier entrant et de s'approcher d'une dématérialisation proche de 100 %
2. Accroitre les possibilités fonctionnelles de dématérialisation des outils existants comme par exemple la CFi, SharePoint, les applications métier avec l’implémentation de modules ciblés simplifiant le travail des collaborateurs/trices (par exemple le module Scan de Quorum), ou des outils à installer comme la facture QR remplaçant le BVR (PostFinance 2020), la signature électronique
3. Implémenter un véritable outil de RM électronique de type ECM qui permettrait de répondre aux exigences relatives aux documents d’activité sur support numérique en matière de valeur probante, ou à défaut, installer sur SharePoint un plugin relatif au RM pour permettre à l’outil de couvrir les besoins fonctionnels existants de RM
4. Optimiser sur SharePoint et sur Aigle la gestion des flux de travaux (workflow), respectivement pour le courrier transitant dans le cadre des relations internes au sein du DI ou pour le courrier entrant relevant d’une haute importance

[104] En se référant au stockage des documents papier proches du personnel (indication du métrage linéaire entre parenthèse) : le service de gestion et comptabilité (153), le service travaux et entretiens (145), le service achat et contractualisation (130), le service de la gérance (125) et le service ingénierie et projets (80)

5. Faire une revue transversale des métadonnées qui sont gérées par chaque outil destiné à stocker des documents numériques ; l'objectif est de garantir un set minimal de métadonnées obligatoires tel que défini par les AEG mais aussi d'exploiter toutes les possibilités d'enrichissement manuelle ou automatique de métadonnées
6. Prioriser judicieusement le choix des futures applications informatiques en fonction de leur capacité de fonctionnement à distance depuis un PC ou un téléphone mobile en privilégiant par exemple les technologies cloud de type Software As A Service (SaaS)
7. Choisir un outil de capture efficient et fiable parmi la liste des sept outils suivants évalués par l'enquête de Real Story Group (Real Story Group 2013) : Kofax, ABBYY FlexiCapture, AnyDoc Software, Brainware Distiller, EMC Captiva, Ephesoft et ReadSoft Documents
8. [En cas de service central de numérisation du courrier entrant] Définir un workflow numérique qui a pour objectif d'harmoniser le plus possible les différentes chaines de numérisation et de distribuer les produits de la numérisation au collaborateur/trice final-e selon le type de document avec une boite email par service
9. [En cas de service central de numérisation du courrier entrant] Disposer d'un environnement de travail efficient et de grande dimension avec, au centre, un moniteur de suivi des outils de pilotage et indicateurs, puis, autour, des bureaux et tables adaptés, dont la taille et la hauteur sont réglables, et pour le personnel, un planning de travail harmonisé.

5.2.5 Liste des procédures à dématérialiser en priorité (service de la gérance)

La liste des procédures à dématérialiser en priorité est établie[105] à partir de la liste enrichie des procédures du service de la gérance, qui est produite lors de l'analyse séquentielle (Annexe 11). Les critères de priorité retenus sont l'existence de courrier papier créé ou reçu, leur contexte, leur lieu de stockage, leur importance et leur fréquence d'utilisation selon le métier. Le commentaire succinct porté pour chaque procédure s'appuie sur les recommandations issues de la synthèse. Le cas échéant, ces procédures doivent faire l'objet d'une révision consistant, soit à substituer ces séquences de gestion de document papier par des séquences de gestion de documents numériques, soit à créer une nouvelle procédure en archivant l'ancienne. Cette liste des procédures à dématérialiser pour le service de la gérance est classée selon l'ordre du plan de classement intégré du calendrier de conservation (Annexe 19).

5.3 Tableau synthèse (livrable)

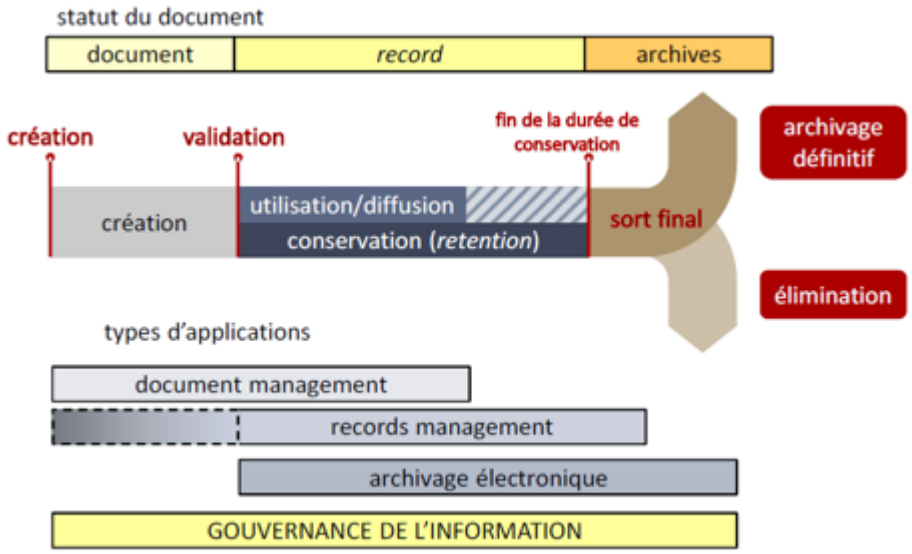
La synthèse des recommandations en vue de la dématérialisation est livrée au mandant sous la forme d'un tableau récapitulatif Excel. Un premier onglet regroupe les recommandations relatives aux pratiques documentaires, d'ordre organisationnel, d'ordre décisionnel, et d'ordre technologique (Annexe 20). Un second onglet présente la liste des procédures à dématérialiser pour le service de la gérance (Annexe 21).

[105] Extraction des procédures dont la colonne « A demat en priorité » est renseignée à oui

6. Perspectives futures

La dématérialisation décidée en comité de pilotage et mise en œuvre par le groupe de travail Agil-IT doit se doter d'une vision et d'une réflexion globale. Dans le respect des exigences légales, ses travaux doivent prendre en compte les prescriptions des AEG relatives à la gouvernance de l'information et à la dématérialisation des documents à valeur probante (AEG 2016), tout en s'intégrant à l'environnement technologique des systèmes d'information en place. Débordant du cadre de réflexion du présent travail de Bachelor, la gouvernance de l'information, prenant en charge l'intégralité du cycle de vie du document (création, utilisation, diffusion, conservation et sort final) comporte en son sein le RM, positionné comme suit (Garcia 2020a) :

Figure 20 : Records Management et cycle de vie du document



(Source : Garcia 2020a)

Les types d'applications qui couvrent le cycle de vie du document électronique sont les outils de GED (comme SharePoint par exemple) pour le document management, les outils de types ECM pour le RM et les outils de type SAE (système d'archivage électronique) pour l'archivage électronique. Le niveau de maturité de l'OCBA en matière de gouvernance de l'information fait l'objet d'une attention particulière pour la phase de conservation. Les choix des outils et l'utilisation qui en sera faite ces prochaines années seront cruciaux. La nécessité de renforcer la présence du RM se dégage : néanmoins, le constat général d'existence de périodes couvertes par plusieurs types d'application rend très complexe le choix du type d'outil. Citée précédemment dans les normes et standards du RM (cf. 2.2.2), la norme Moreq, établit un étude comparative entre les prérogatives d'un système de GED et celles d'un système de RM (DLM Forum Foundation 2010). Le système de GED, évoluant dans un environnement purement électronique, permet de modifier ou de supprimer un document par son propriétaire alors que le système de RM, approprié aux environnements hybrides (papier et numérique), l'interdit. Alors que le système de GED peut comporter des règles de conservation, le système de RM contrôle strictement les gestions des durées de conservation et du sort final des documents, ce qui constitue la finalité même de son fonctionnement. Dans le cas de l'OCBA, cette opposition d'outils est intéressante en raison de la place prédominante de SharePoint dans l'architecture du système d'information. Cependant, les limites fonctionnelles de

SharePoint dans le domaine RM sont connues et identifiées (Garcia 2020b, p. 22). D'une part, son fonctionnement repose sur un usage intensif des types de contenus et des métadonnées caractérisées par une faible intégrité. C'est a priori dans cette direction que se dirige l'OCBA avec prochainement la création du type de contenu « Archives » déployé sur les collections et sites concernés, accompagnée d'un paramétrage de métadonnées (Bibeyran 2020). D'autre part, SharePoint ne prévoit pas de capture de documents issus d'autres sources comme par exemple les applicatifs métier. Le cas des SIG dont l'architecture actuelle repose également sur SharePoint l'a démontré. Si les bases documentaires de SharePoint 2010, de la messagerie et des disques réseaux partagés ont pu être migrées vers le nouvel espace collaboratif et documentaire SharePoint 2016, les applications métier des SIG sont restées sur leur disque dans la même configuration (Brickert 2018, p. 13). Enfin, la gestion de plan de classement et de calendrier de conservation est également compliquée sur SharePoint et le processus de sort final est très basique. Afin de couvrir en partie ces besoins fonctionnels, la recommandation proposée a donc été d'ajouter un plugin RM à SharePoint (cf. 5.2.4).

Faut-il absolument un outil de type ECM dans la gouvernance de l'information de l'OCBA ? La recommandation sur le sujet le propose également grâce à l'implémentation d'un véritable outil de RM électronique de type ECM. Il permet de répondre en tout point à la conservation à moyen terme selon les normes et standards en vigueur dans le domaine du RM. La capture des documents est réalisée selon un processus dépendant des sources (applicatifs métier, GED, etc.) et des connecteurs associés (Garcia 2020b). La traçabilité des évènements est effectuée par horodatage qui a pour effet de générer des métadonnées techniques et administratives garantissant l'intégrité et l'authenticité des documents. A un évènement donné intervenant sur un document électronique (modification, migration), la date, la description et les collaborateurs/trices impliquées dans l'évènement sont autant d'éléments connus et préservés dans l'outil. A l'Etat du Valais, le choix a été fait en 2011 par l'administration cantonale de se doter d'un outil de type ECM intitulé « ECM Services » (Dubois 2020). Cette « brique ECM » se déploie depuis une décennie pour le compte des différentes entités de l'administration cantonale selon un portefeuille de projets à prioriser.

Le schéma précédent du cycle de vie des documents montre également une période commune entre RM et archivage électronique dont la durée est estimée à environ 10 ans. L'archivage définitif fait référence aux systèmes d'archivage électronique à long terme (SAE) dont la durée conceptuelle et symbolique est prévue pour 1'000 ans (Ducry 2017). Les AEG se sont dotées d'une plateforme de pérennisation de type OAIS[106] dénommée Gal@tae (Ducry 2017). Un positionnement est aussi attendu ces prochaines années sur les versements de paquets d'information ou Submission Information Package (SIP) de l'OCBA à destination de cette plateforme. En l'absence de versement, il n'y a pas d'export des archives électroniques, qui par défaut, restent stockées en des lieux très hétérogènes induisant l'éclatement des dossiers d'activité et les incidences négatives sur la valeur probante des documents, comme l'analyse détaillée l'a mis en évidence. SharePoint, arborescence Windows et outils métier ne sont pas des outils de type SAE. Ils n'ont pas vocation à conserver des archives électroniques de manière durable et pérenne, selon des formats ouverts, et grâce à des processus et à des métadonnées techniques et administratives répondant aux normes et standards en la matière[107] (Dubois 2020). En cas de choix d'un outil de type ECM, les

[106] Open Archival Information System

[107] Standard de pérennisation PREMIS (Preservation Metada Implementation Strategy) et standard d'empaquetage METS (Metadata Encoding and Transmission standard)

versements de SIP sont facilités sur le plan technique (Garcia 2020b). Aux Archives de l'Etat du Valais, le versement depuis l'outil ECM est effectué à un rythme annuel et se déclenche à partir de la durée d'utilité légale (DUL) vers la plateforme de pérennisation (Dubois 2020). Par conséquent, le concept de gestion intégrée des systèmes d'information (ECM et SAE) permet aux utilisateurs d'accéder à ces archives électroniques à n'importe quelle étape du cycle de vie en tenant compte des délais de protection légale. Les gains de la dématérialisation seraient alors perceptibles à leurs yeux, sur le long terme. Le modèle théorique de Records Continuum de J. Atherton (1985) vu précédemment (cf. 2.2.1) prendrait alors tout son sens, toute sa dimension.

De ce concept valaisan, ne pourrait-on pas s'en inspirer à Genève ? La question reste entière. Néanmoins, selon l'ADD[108], au moment où ces lignes sont écrites, il semblerait qu'une solution Docubase[109], outil de GED aux extensions fonctionnelles en archivage électronique avec valeur probante (Archimag 2014), soit préférée du côté du SOSI et de l'OCSIN.

Enfin, suite à l'avènement de la gestion électronique, de nouvelles pratiques professionnelles se dégagent également chez l'archiviste. Il doit s'impliquer dès le stade courant en tant que conseiller, sur la question de la pérennisation des supports notamment, et doit travailler de concert avec le chercheur en science de l'information (Caya 2004). La profonde remise en cause de son rôle est caractérisée par plus de proactivité et de sens critique ; n'étant plus en bout de chaine, il intervient en amont, dès la création des documents, au début des processus métier, en anticipant (Turner 2017). L'interdisciplinarité, avec l'informatique notamment, le dynamisme et l'adaptabilité face à l'ensemble de ces changements semblent désormais présider aux perspectives futures de la profession en termes de compétences recherchées.

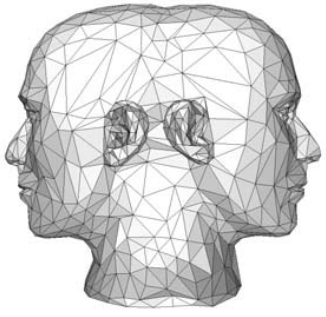
[108] Entretien orale avec Frédéric Jacot (ADD) à l'OCBA le 15 juin 2020
[109] De l'éditeur Tessi

7. Conclusion

Ce mandat m'a permis de fixer le cadre conceptuel de ma réflexion et de déterminer l'enjeu archivistique posé par la transition numérique de l'OCBA vers son idéal fonctionnel de demain.

En résumé, ce travail, guidé par les normes RM, s'est penché sur la réalité quotidienne des pratiques documentaires en dressant un panorama transversal, instantané et complet. Il a entrevu les forces à exploiter comme la présence d'outils tels qu'Optimiso ou SharePoint mais a décelé les faiblesses à corriger comme les doubles classements, l'insuffisance de couverture fonctionnelle du RM ou les freins à valider la dématérialisation des documents originaux à valeur probante. Puis, ce travail a exploré verticalement le service de la gérance, délivrant une méthodologie prête à l'emploi par les autres directions. Dans un environnement hybride, l'élaboration d'un calendrier de conservation évolutif n'est pas prête à cesser de poser à l'archiviste de redoutables défis, à commencer par celui de la forme qu'il empreinte. Il serait bon de penser « numérique » plutôt que de vouloir « tordre » la technologie actuelle pour conserver une pensée « papier » *(Chabin 2017).* Enfin, les recommandations formulées ont pour seule ambition d'accompagner l'office dans la réussite de sa transition vers son nouvel environnement cyberadministratif, vers son « Smart Office ». Pragmatiques, exploitables, inscrites dans l'esprit méthodologique de ma démarche, elles couvrent des aspects variés car un projet d'une telle envergure ne peut se résumer à un seul champs d'application. L'une des recommandations est en train de se vérifier à l'heure où s'écrit cette page de conclusion : les dernières dispositions post crise Covid-19 émises par le DI le 2 juillet dernier sont de privilégier la solution de transmission par email des factures fournisseurs scannées (DI 2020a). Elles pérennisent ainsi certaines pratiques temporaires décrites précédemment (cf. 5.1.3).

Pour conclure, face aux multiples enjeux stratégiques ou opérationnels, technologiques ou humains, s'entremêlant les uns les autres, le RM est une discipline proposant à l'OCBA de nombreux avantages comme l'apport de la preuve de l'activité, la progression de la productivité de la gestion des affaires et la mémoire de l'office. La dématérialisation pèse lourd dans le portefeuille des projets informatiques des deux ans à venir. Dans la galaxie des outils de gestion de l'information, le choix de Docubase ou d'une autre solution de RM électronique, devra, par sa justesse, assurer la couverture du périmètre fonctionnel nécessaire de la préservation numérique tout en suivant la modernisation des usages administratifs. Condition sine qua non du bureau sans papier, la dématérialisation des documents papier à valeur probante occupe aujourd'hui producteurs, juristes, informaticiens et archivistes dont la pratique professionnelle a radicalement muté ces vingt dernières années. Les bâtiments immobiliers gérés par l'EdG ont été préservés tant bien que mal depuis plusieurs siècles. Pourra t'on en dire autant de la préservation de leurs documents numériques sur la même durée ?



(Source Linsen 2000)

Rapport-Gratuit.com

Bibliographie

ADMINISTRATION FISCALE CANTONALE, 2020. *Service de numérisation-courrier : présentation à l'OCBA de février 2020* [fichier PowerPoint]. 2020. Document interne à l'entreprise

ARCHIMAG, 2014. Docubase, une solution de gestion de contenu complète et normalisée [document PDF] In : *archimag.com* [en ligne]. 2014. [Consulté le 15 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.archimag.com/sites/archimag.com/files/adds/Publi%20Tessi.pdf.

ARCHIMAG, 2020. Dématérialisation : définition, actualité et enjeux. In : *Archimag.com* [en ligne]. 2020. [Consulté le 3 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.archimag.com/tags/d%C3%A9mat%C3%A9rialisation

ARCHIVES D'ETAT DE GENÈVE, 2009. Recueil des durées de conservation des documents de gestion - partie 1 Introduction. In : *ge.ch/archives* [en ligne]. 2009. [Consulté le 25 mars 2020]. Disponible à l'adresse : https://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/1_intro_recueil_janvier2020.pdf

ARCHIVES D'ETAT DE GENÈVE, 2012a. Cycle de vie et statut légal des dossiers et des documents. In : *ge.ch/archives* [en ligne]. 2012. Disponible à l'adresse : https://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/cycle_vie_document_dossier_larch_lipad.pdf

ARCHIVES D'ETAT DE GENÈVE, 2012b. Règles de nommage des fichiers. In : *ge.ch/archives* [en ligne]. 2012. [Consulté le 25 mars 2020]. Disponible à l'adresse : https://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/20151207_aeg_rm_nommage_v2.pdf

ARCHIVES D'ETAT DE GENÈVE, 2014. Recueil des durées de conservation des documents de gestion - partie 2. In : *ge.ch/archives* [en ligne]. 2014. [Consulté le 25 mars 2020]. Disponible à l'adresse : https://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/2_recueil_durees_conservation_documents_de_gestion_v8_20140602.pdf

ARCHIVES D'ETAT DE GENÈVE, 2016. Dématérialisation des documents à valeur probante. In : *ge.ch/archives* [en ligne]. 2016. [Consulté le 25 mars 2020]. Disponible à l'adresse : https://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/ege-08-02_v1.pdf

ARLUISON, Guillaume, 2020. Dématérialiser : le programme du DI. In : *La lettre d'information du département des infrastructures n°6 - Avril 2020*. 2020. Document interne à l'entreprise

ATHERTON, Jay, 1985. From life cycle to continuum: some thoughts on records management – archives relationship. In : *Archivaria* [en ligne]. 1985. Disponible à l'adresse : http://journals.sfu.ca/archivar/index.php/archivaria/article/viewFile/11233/12172

BIBEYRAN, Jérôme, 2020. *Questions sur SharePoint* [message électronique]. 05.06.2020

BRICKERT, Céline, 2018. *Principes de gouvernance documentaire à SIG : présentation HEG 16 novembre 2018* [document PDF]. 2018

BURDET, Xavier, 2019. *Cours 1 – Introduction* [document PDF]. Support de cours : Cours « Business Process Model », Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2019-2020

CAYA, Marcel, 2004. La théorie des trois âges en archivistique. En avons-nous toujours besoin ? In : *L'Édition en ligne de l'Écoles des Chartes* [en ligne]. 2 décembre 2004. [Consulté le 21 mars 2020]. Disponible à l'adresse : http://elec.enc.sorbonne.fr/conferences/caya

CHABIN, Marie-Anne, 2017. Différence entre numérisation et dématérialisation. In : *Transarchivistique* [en ligne]. 28 mars 2017. [Consulté le 30 mai 2020]. Disponible à l'adresse : http://transarchivistique.fr/difference-entre-numerisation-et-dematerialisation/

Code civil suisse (RS 210). In : *Recueil systématique suisse* [en ligne]. 10 décembre 1907. 1er janvier 2020. Disponible à l'adresse : https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19070042/index.html

Code de procédure civile du 19 décembre 2008 (CPC). In : *Recueil systématique suisse* [en ligne]. [Consulté le 3 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20061121/index.html

COLLÈGE SPÉCIALISÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION, 2013. Bonne gouvernance des documents électroniques dans l'administration. In : *ge.ch/archives* [en ligne]. 2013. [Consulté le 25 mars 2020]. Disponible à l'adresse : https://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/20130827_gouvernance_doc_electr_adm_1_v.pdf

CONSEIL INTERNATIONAL DES ARCHIVES, 2008. ICA-Req - Principes et exigences fonctionnelles pour l'archivage dans un environnement électronique - Module 3 : Recommandations et exigences fonctionnelles pour l'archivage des documents dans les applications métier. In : *ica.org* [en ligne]. 2008. [Consulté le 22 mars 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.ica.org/fr/ica-req-principes-et-exigences-fonctionnelles-pour-larchivage-dans-un-environnement-%C3%A9lectronique

DEPARTEMENT DES INFRASTRUCTURES, 2020a. *Dispositions post crise COVID du service financier départemental*. 2 juillet 2020. Document interne à l'entreprise

DEPARTEMENT DES INFRASTRUCTURES, 2020b. *La lettre d'information du département des infrastructures n°6 - Avril 2020*. 2020. Document interne à l'entreprise

DEPARTMENT OF DEFENSE, UNITED STATES, 2007. *DoD 5015.2-STD Design Criteria Standard for Electronic Records Management Software Applications*. Washington : DoD, 2007. 118 p.

DIRECTION GÉNÉRALE DES SYSTÈMES D'INFORMATION, 2015. Guide de la dématérialisation. In : *ge.ch/archives* [en ligne]. 2015. [Consulté le 25 mars 2020]. Disponible à l'adresse : https://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/20151221_guide_dematerialisation_v2_21.pdf

DLM FORUM FOUNDATION, 2011. MoReq 2010 - Modular Requirements for Records Systems. In : *moreq.info* [en ligne]. 2011. [Consulté le 21 mars 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.moreq.info/specification

DUBOIS, Alain, 2020. *Stratégie de préservation numérique du Service de la culture du canton du Valais - partie 2*. 17 février 2020. Support de cours : Cours « Gestion électronique et numérisation des archives ». Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2019-2020.

DUCRY, Emmanuel, 2017. *Présentation AEG : la bonne gouvernance des données* [fichier PowerPoint]. Document interne à l'entreprise

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

DUVILLARD, René, 2020. L'OCBA en mode "Agilis". In : *La lettre d'information du département des infrastructures n°6 - Avril 2020*. 2020. Document interne à l'entreprise

ETAT DE GENÈVE, 2018. Catalogue des e-démarches. In : *GE.CH* [en ligne]. 14 mai 2018. [Consulté le 3 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/catalogue-e-demarches

ETAT DE GENÈVE, 2020. Office Cantonal des Bâtiments (OCBA). In : *GE.CH – République et canton de Genève* [en ligne]. 2020. [Consulté le 21 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/organisation/office-cantonal-batiments-ocba

GARCIA, Alexandre, 2020a. *Session 1 – Session 2* [fichier PowerPoint]. 17 février 2020. Support de cours : Cours « Records Management 2 ». Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2019-2020

GARCIA, Alexandre, 2020b. *Session 4* [fichier PowerPoint]. 30 mars 2020. Support de cours : Cours « Records Management 2 ». Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2019-2020

GAUDINAT, Arnaud, 2017. *Cours 3 – Questionner* [fichier PowerPoint]. Support de cours : Cours « Techniques d'enquêtes et statistiques », Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2016-2017.

KAROUI, Katy, 2017. *Analyse contextuelle pour un projet de numérisation des archives du Service du développement territorial de l'Etat de Vaud* [en ligne]. Genève : Haute école de Genève. Travail de Bachelor. [Consulté le 28 mars 2020]. Disponible à l'adresse : http://doc.rero.ch/record/306487

JACOT, Frédéric, 2020. *Historique de l'OCBA* [fichier Word]. 2020. Document interne à l'entreprise

LANE, Victoria, HILL, Jennie, 2011. Where do we come from? What are we? Where are we going? Situating the archive and archivists. In : *The future of archives and recordkeeping : a reader. London* : Facet Publ. p. 3-22

LIMESURVEY, 2019. Sondages professionnels en ligne avec LimeSurvey. In : *limesurvey.org* [en ligne]. 2019. [Consulté le 12 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.limesurvey.org/fr.

LINSEN, Lars, 2000. Figure 9: \Roman God Janus" constructed out of two heads with the..." In : *ResearchGate* [en ligne]. 2000. [Consulté le 19 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.researchgate.net/figure/Roman-God-Janus-constructed-out-of-two-heads-with-the-method-of-connecting-by_fig7_2630585

Loi du 1er décembre 2000 sur les archives publiques (LArch B 2 15). In : *Recueil systématique genevois* [en ligne]. 1 décembre 2000. 1er septembre 2001. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/rsg_b2_15.html

Loi du 5 octobre 2001 sur l'information du public, l'accès aux documents et la protection des données personnelles (LIPAD A 2 08). In : *Recueil systématique genevois* [en ligne]. 5 octobre 2001. 1er mars 2002. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/rsg_a2_08.html

Loi du 15 décembre 2005 sur les indemnités et les aides financières (LIAF D 1 11). In : *Recueil systématique genevois* [en ligne]. 15 décembre 2005. 1er janvier 2006 [Consulté le 9 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_D1_11.html.

Loi fédérale du 30 mars 1911 complétant le code civil suisse (Livre cinquième : Droit des obligations RS 220). In : *admin.ch/opc* [en ligne]. 30 mars 1911. [Consulté le 9 mai 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19110009/index.html

Loi générale du 4 décembre 1977 sur le logement et la protection des locataires (LGL I 4 05). In : *Recueil systématique genevois* [en ligne]. 4 décembre 1977. 1er janvier 1978. [Consulté le 27 mai 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_I4_05.html

LOŸS, Jean de, 2018. [INFOGRAPHIE] Smart Office : quand le bureau devient intelligent. In : *Parlons RH* [en ligne]. 26 juin 2018. [Consulté le 3 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.parlonsrh.com/smart-office-quand-le-bureau-devient-intelligent/.

MAKHLOUF SHABOU, Basma, 2016. *Cours 3 - Les principes fondamentaux 1* [document PDF]. Fiche descriptive : Cours « Introduction à l'archivistique contemporaine », Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2016-2017

MAKHLOUF SHABOU, Basma, 2018a. *Cours 2 – Analyse des besoins 1* [document PDF]. Fiche descriptive : Cours « Records Management 1 », Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2018-2019

MAKHLOUF SHABOU, Basma, 2018b. *Cours 3 – Analyse des besoins 2* [fichier Word]. Fiche descriptive : Cours « Records Management 1 », Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2018-2019

OFFICE CANTONAL DES BATIMENTS, 2005. *Batiments : calendrier de conservation* [fichier Excel]. 14 juillet 2005. Document interne à l'entreprise

OFFICE CANTONAL DES BATIMENTS, 2014. *Processus - Gestion immobilière du patrimoine - P04.07.1* [fichier Word]. Document interne à l'entreprise

OFFICE CANTONAL DES BATIMENTS, 2019. *Mais que fait l'Office Cantonal des Bâtiments ?* [document PDF]. Dernière mise à jour le 9 décembre 2019. Document interne à l'entreprise

OFFICE CANTONAL DES BATIMENTS, 2020a. *OCBA_Mètres linéaires - feuille de route_janv2020* [fichier Excel]. Document interne à l'entreprise

OFFICE CANTONAL DES BATIMENTS, 2020b*. Présentation au COBA - mardi 4 février 2020 - AGIL-IT* [fichier PowerPoint]. 4 février 2020. Document interne à l'entreprise

OFFICE CANTONAL DES BATIMENTS, 2020c. *Rencontre DRT/DTS - 25 février 2020* [fichier PowerPoint]. Document interne à l'entreprise

OFFICE FÉDÉRAL DE LA COMMUNICATION, 2020. Signature électronique. In : *bakom.admin.ch* [en ligne]. 2020. [Consulté le 3 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.bakom.admin.ch/bakom/fr/home/digital-und-internet/digitale-kommunikation/elektronische-signatur.html.

OPTIMISO, 2020. Optimiso : logiciels et conseils pour certifications ISO et process internes. In : *Optimiso Group* [en ligne]. [Consulté le 11 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://optimiso-group.com/

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2001. *Information et documentation : Gestion des documents d'activité. Partie 2 : Guide pratique.* Genève : ISO, 2001. Norme internationale ISO 15489-2:2001

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2008. *Information et documentation – Analyse des processus pour la gestion des informations et documents d'activité*. Genève : ISO, 2008. Norme internationale ISO • ISO/TR 26122:2008.

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2011. *Information et documentation : Systèmes de gestion des documents d'activité — Principes essentiels et vocabulaire*. Genève : ISO, 2011. Norme internationale ISO 30300:2011

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2012. *Archivage électronique - Spécifications relatives à la conception et au fonctionnement d'un système d'informations pour la conservation d'informations électroniques.* Genève : ISO, 2012. Norme internationale ISO 14641-1:2012

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2013. *Technologies de l'information — Modèle de procédé d'affaire et notation de l'OMG*. Genève : ISO, 2013. Norme internationale ISO/IEC 19510:2013.

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2016. *Information et documentation : Gestion des documents d'activité. Partie 1 : Concepts et principes.* Genève : ISO, 2016. Norme internationale ISO 15489-1:2016

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2017. *Processus, éléments d'informations et documents dans le commerce, l'industrie et l'administration — Profils de signature à long terme — Partie 3: Profils de signature à long terme pour les signatures électroniques avancées PDF (PAdES)*. Genève : ISO, avril 2017. Norme internationale ISO 14533-3:2017

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2018. *Information et documentation — Evaluation dans le cadre de la gestion des documents d'activité*. Genève : ISO, novembre 2018. Norme internationale ISO/IEC 21946:2018

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2019. *Processus, éléments d'informations et documents dans le commerce, l'industrie et l'administration — Profils de signature à long terme — Partie 4: Attributs pointant vers des objets externes de la Preuve de l'existence utilisés dans les formats de la signature à long terme*. Genève : ISO, 2019. Norme internationale ISO 14533-4:2019

PÉROTIN, Yves, 1961. L'administration et les trois âges des archives. In : *Seine et Paris* [en ligne]. 1961. [Consulté le 21 mars 2020]. Disponible à l'adresse : http://web.archive.org/web/20140212100751/http://www.piaf-archives.org/sites/default/files/Administration_et_les_trois_ages.pdf

POSTFINANCE, 2020. Passer à la facture QR : mode d'emploi. In : *postfinance.ch* [en ligne]. 2020. [Consulté le 21 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.postfinance.ch/fr/entreprises/produits/solutions-debiteurs/facture-qr.html

QUORUM, 2020. Quorum Software SA - Accueil. In : *quorumsoftware.ch* [en ligne]. 2020. [Consulté le 27 mai 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.quorumsoftware.ch/QSSA_Website/Index.html

REAL STORY GROUP, 2013. *The Document Management Evaluation Report* [document PDF].

REICHLEN, Sara, 2018. *Elaboration d'un référentiel de gestion et de classement des documents d'activité pour le Service des finances de la Commune de Montreux* [en ligne]. Genève : Haute école de Genève. Travail de Bachelor. [Consulté le 20 mars 2020]. Disponible à l'adresse : http://doc.rero.ch/record/323639

SCHELLENBERG, Theodore R., 1956. Modern archives: principles and techniques. In : *University of Chicago Press*. Chicago, 1956

TURNER, Cécile, 2017. *Cours 3 Les fonctions du dossier - Cours 4 Le cycle de vie du dossier - Cours 5 Environnement hybride* [fichier Word]. Fiche synthèse : Cours « Typologie et description des archives », Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2017-2018

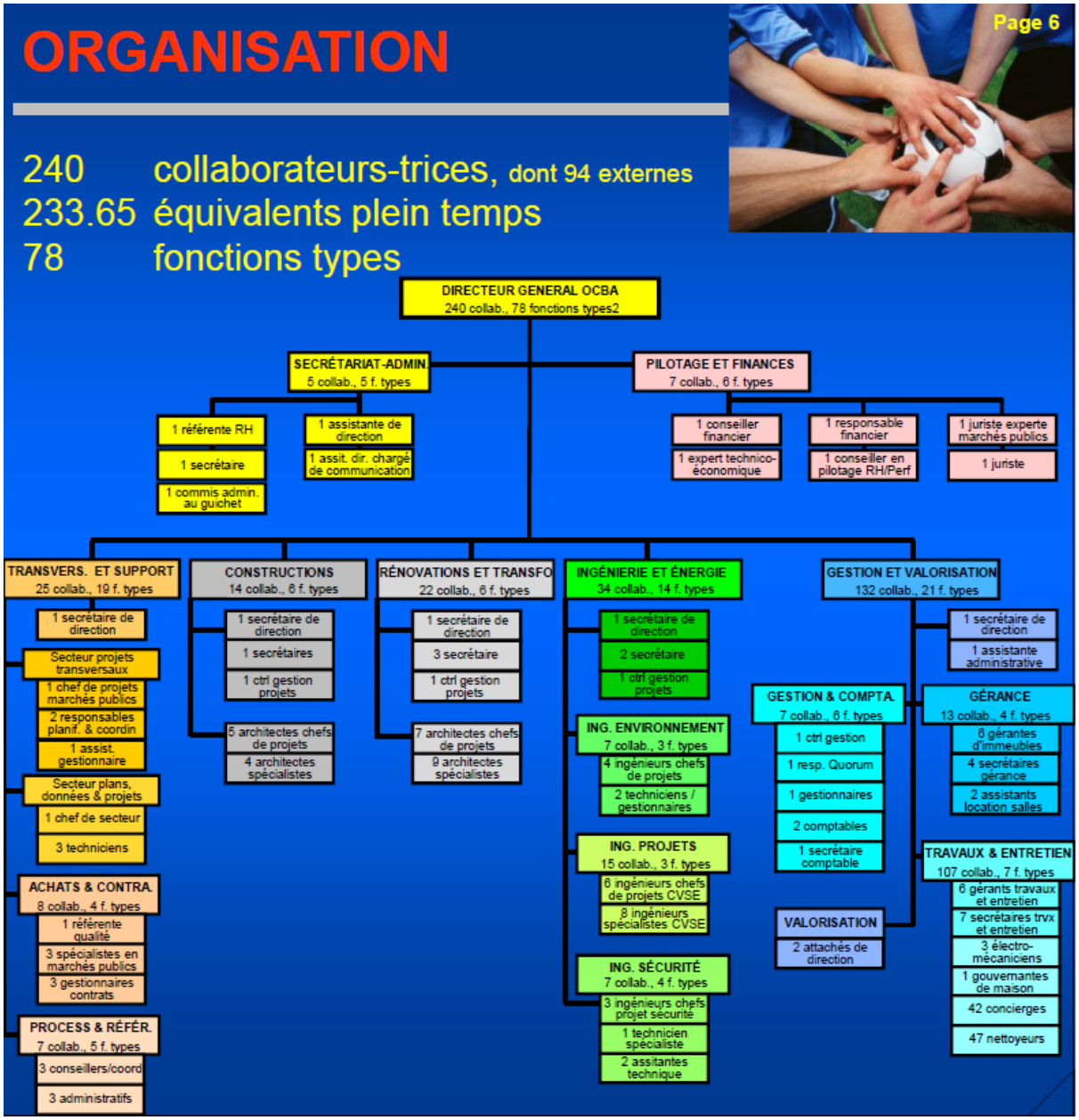
TURNER, Cécile, 2019. *Modèle calendrier de conservation* [fichier Excel]. 2019. Annexe : Cours « Programme de gestion des archives ». Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2019-2020.

WILLIAMS, Caroline, 2006. *Managing archives: foundations, principles and practice*. In : *Oxford : Chandos*

Annexe 1 : Tableau récapitulatif de la politique publique de l'OCBA

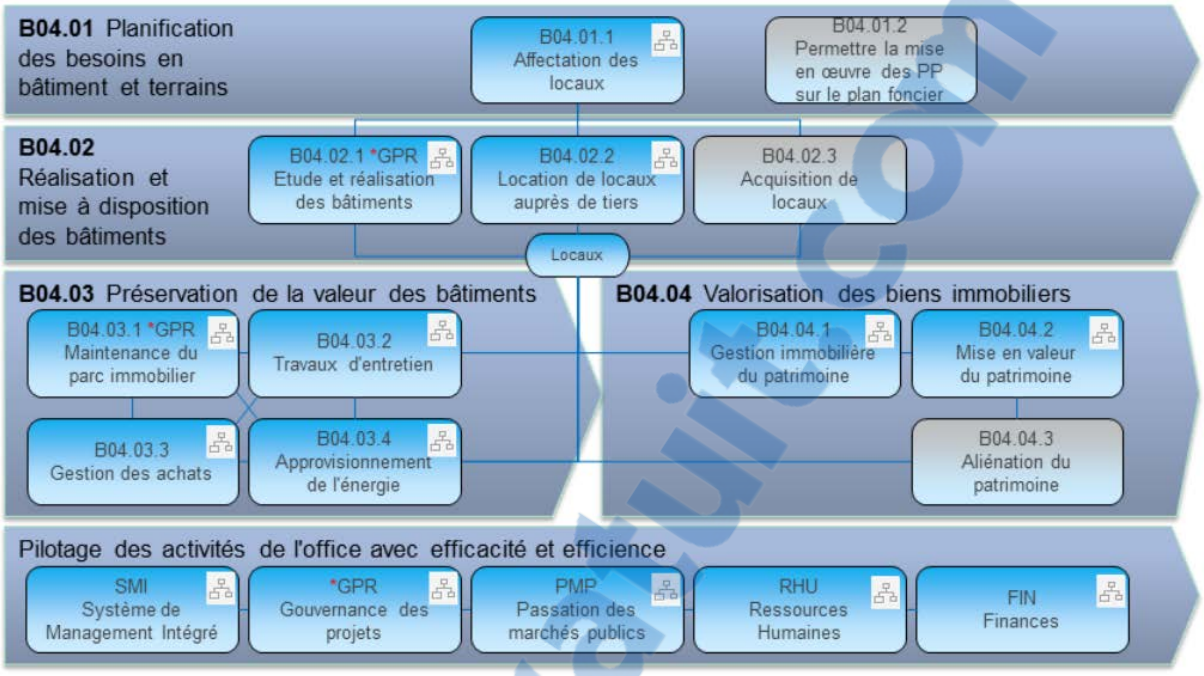
Politique Publique	Programme	Prestations	Nom des processus associés
B Etats-majors et prestations transversales	B04 Gestion des locaux et logistique	B04.01 Planification des besoins en bâtiments et terrains pour l'Etat	B04.01.1 Affecter les locaux aux services de l'Etat
			B04.01.2 Contribuer à la mise en œuvre, sur le plan foncier, des Politiques Publiques de l'Etat
		B04.02 Réalisation et mise à disposition de bâtiments et terrains pour l'Etat	B04.02.1 Etudier & Réaliser des bâtiments publics de l'Etat
			B04.02.2 Etudier & Réaliser la prise de location auprès de tiers
		B04.03 Préservation de la valeur des bâtiments et terrains pour l'Etat	B04.03.1 Maintenir le parc immobilier de l'Etat
			B04.03.2 Entretenir le parc immobilier de l'Etat
			B04.03.3 Assurer une gestion optimale des contrats
			B04.03.4 Assurer une gestion optimale de l'approvisionnent
		B04.04 Valorisation des biens immobiliers du patrimoine de l'Etat	B04.04.1 Assurer la gestion immobilière du patrimoine de l'Etat
			B04.04.2 Assurer une mise en valeur du patrimoine de l'Etat
		B04.05 Maîtrise et optimisation des véhicules de l'Etat	Gestion du parc des véhicules de l'Etat, de l'achat à la sortie du parc
		B04.10 Logistique départementale	Programmation des locaux, reprographie, courrier, déménagements, central téléphonique, etc.
Piloter les activités de l'office avec efficacité et efficience		Maîtriser les risques opérationnels relatifs aux prestations rendues	
		Développer et motiver le capital humain œuvrant au sein de l'OCBA	

Annexe 2 : Organigramme fonctionnel



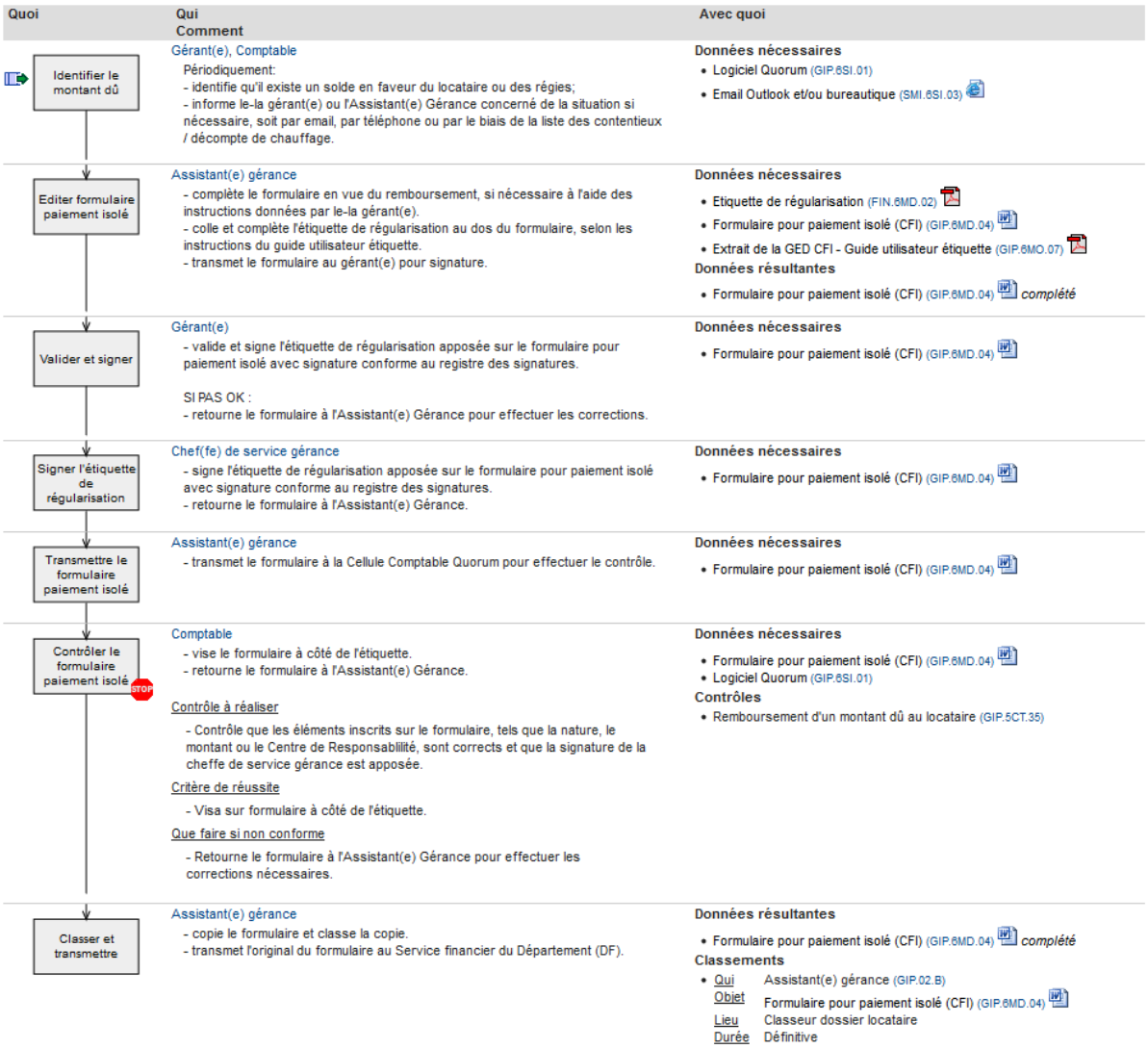
Annexe 3 : Cartographie des outils informatiques

Annexe 4 : Cartographie des processus



Rapport-Gratuit.com

Annexe 5 : Procédure de remboursement d'un montant dû (Optimiso)



Annexe 6 : Liste des procédures par direction impliquée (extrait)

Réf. procédure	Nom procédure	Référence processus	Nom du processus	Direction groupée
ACH.4PR.20	Enregistrer, mettre à jour les données contrats iPorta	ACH	Gestion des achats	DTS
ACH.4PR.21	Démarrage d'un nouveau contrat de prestation de service	ACH	Gestion des achats	DTS
ACH.4PR.22	Litiges évaluation prestations qualités	ACH	Gestion des achats	DTS
ACH.4PR.24	Litiges factures contrats SAC	ACH	Gestion des achats	DTS
ACH.4PR.25	Contrôle qualité, amélioration, pénalités	ACH	Gestion des achats	DTS
ACH.4PR.28	Réceptionner les factures des contrats	ACH	Gestion des achats	DTS
ACH.4PR.29	Création d'un avenant à un contrat de nettoyage	ACH	Gestion des achats	DTS
ALE.2PS.01	Affectation des locaux (ALE)	ALE	Affectation des locaux pour les services de l'Etat	DTS DGV
ALE.2PS.02	Cycle de vie des bâtiments	ALE	Affectation des locaux pour les services de l'Etat	DTS DGV
ALE.4PR.02	Gestion des données SIBAT	ALE	Affectation des locaux pour les services de l'Etat	DTS DGV
ALE.4PR.03	Gestion des plans dans Xcad et B1	ALE	Affectation des locaux pour les services de l'Etat	DTS DGV

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Annexe 7 : Liste des documents par direction impliquée (extrait)

Référence document	Titre	Type document	Processus mappé	Nom du processus	Direction groupée
GIP.6MD.01	Lettre d'accompagnement - Révision rente	Modèle	GIP	Gestion immobilière du patrimoine	DGV
GIP.6MD.02	Lettre d'accompagnement - ISPC	Modèle	GIP	Gestion immobilière du patrimoine	DGV
GIP.6MD.03	Lettre pour demande de caution	Modèle	GIP	Gestion immobilière du patrimoine	DGV
GIP.6MD.05	Chargé de pièces	Modèle	GIP	Gestion immobilière du patrimoine	DGV
GIP.6MD.07	Lettre de résiliation lors du départ d'un concierge	Modèle	GIP	Gestion immobilière du patrimoine	DGV
GIP.6MD.14	Liste analyse contentieux	Modèle	GIP	Gestion immobilière du patrimoine	DGV
GIP.6MD.15	Lettre pour mise en demeure	Modèle	GIP	Gestion immobilière du patrimoine	DGV
GIP.6MD.16	Lettre pour 1er rappel	Modèle	GIP	Gestion immobilière du patrimoine	DGV

Annexe 8 : Liste des services participant au sondage

Service / secteur	Participants
DG-Secrétariat et administration de la DG	oui
DTS-Direction	oui
DTS-Secrétariat et administration de la DTS	
DTS-Secteur projets transversaux	oui
DTS-Secteur plans, données & projets	oui
DTS-Service Achats et Contractualisation	oui
DTS-Service Processus et Référentiel	oui
DTS-Service Processus et Référentiel	oui
DCO-Secrétariat et administration de la DCO	oui
DCO-Contrôle de gestion projets de la DCO	
DCO-Secteur projets DCO 1 2 3 4 5	oui
DRT-Secrétariat et administration de la DRT	oui
DRT-Contrôle de gestion de projets de la DRT	oui
DRT-Architecte spécialisé	
DRT-Secteur projet DRT 1 2 3 4 5 6 7	
DIE-Secrétariat et adminstration de la DIE	
DIE-Contrôle de gestion projets de la DIE	oui
DIE-Service Ingénierie Environnement	oui
DIE-Service Ingénierie Projets	oui
DIE-Service Ingénierie Sécurité	oui
DIE-Service Ingénieurs spécials et projets	oui
DGV-Secrétariat et administration de la DGV	oui
DGV-Contrôle de gestion de la DGV	
DGV-Valorisation du patrimoine	
DGV-Service de la Gérance - secteur d'immeubles	oui
DGV-Service de la Gérance - secteur état locataire	oui
DGV-Service de la Gérance - secteur location de salle	
DGV-STE	oui
DGV-STE - chef de service	oui
DPF-Secrétariat	
DPF-Expertises financières et projets spéciaux	
DPF-Contrôle de gestion	oui
DPF-Support juridique	oui
DPF-Service Gestion et comptabilité de la Gérance	oui
DPF-Secteur gestion processus	
DPF-Secteur comptabilité	oui
36	**25**

Annexe 9 : Questionnaire sur les pratiques documentaires

Enquête sur les pratiques documentaires à l'OCBA

Cette enquête* s'inscrit dans le programme Agilis en cours de développement au sein de l'office.
Elle est réalisée en collaboration avec Nathalie Muller (DG) et Frédéric Jacot (archiviste de département DI) du groupe de travail Agil-IT.
Elle est destinée à des praticien(ne)s sélectionné(e)s dont le regard est tourné vers le bureau de demain.
Elle a pour but de collecter des informations "métier" pertinentes en vue de recommandations pour la dématérialisation visée par le Smart Office.

Vous avez été choisi(e) en raison de votre connaissance ou implication dans la démarche du groupe de travail Agil-IT.

Le questionnaire se déroule selon les huit parties suivantes :

- Entité d'appartenance
- Outils et formats informatiques
- Classement numérique
- Stockage numérique
- Mail
- Pratique du papier en interne (DI)
- Pratique du papier à l'externe (hors DI)
- Processus métier

Vous pouvez participer en répondant dès maintenant à ce questionnaire jusqu'au 30 avril 2020.

Cela vous prendra environ 15 minutes.

Nous vous remercions par avance du temps et de l'effort consécutifs à votre participation.

** Enquête administrée par Franck Topalian, stagiaire HES à la DTS pour l'élaboration d'un travail de bachelor en information documentaire*

Il y a 33 questions dans ce questionnaire.

1 - Entité d'appartenance

[Q11]De quelle direction de l'OCBA dépendez-vous ? *

ⓘ Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ DG
- ◯ DTS
- ◯ DCO
- ◯ DRT
- ◯ DIE
- ◯ DGV
- ◯ DPF

[Q12]
De quel service ou secteur faites-vous partie ?

► Veuillez renseigner le nom exact de votre entité comme par exemple Service de la Gérance

*

Veuillez écrire votre réponse ici :

2 - Outils informatiques (liste)

[Q21]
Voici les applications informatiques que vous pouvez rencontrer pour gérer votre activité quotidienne. Quelles sont celles que vous utilisez le plus souvent ?

► Veuillez renseigner votre choix pour chaque proposition (1 peu utilisé - 5 très utilisé)

*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Non utilisé	1	2	3	4	5
J-map	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Building One	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Gestion des plans xcad	◯	◯	◯	◯	◯	◯
	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Quorum Software	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Contrats et interventions	◯	◯	◯	◯	◯	◯
ImmOBA	◯	◯	◯	◯	◯	◯
SharePoint	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Processus - contrôle interne optimise	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Location de salles Mobilys	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Gestion des PV netPROJET	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Communication Intranet SharePoint EspaceOBA	◯	◯	◯	◯	◯	◯

[Q22]
Voici les applications informatiques standard, communes à tous les collaborateurs de l'Etat. Quelles sont celles que vous utilisez le plus souvent ?

► Veuillez renseigner votre choix pour chaque proposition (1 peu utilisé - 5 très utilisé)

*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Non utilisé	1	2	3	4	5
CFi / FEX	◯	◯	◯	◯	◯	◯
GE-Invest	◯	◯	◯	◯	◯	◯
CRAs Compte-rendu d'activité	◯	◯	◯	◯	◯	◯
ArcGIS-Capitastra-SITG	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Auditmanager	◯	◯	◯	◯	◯	◯
SIRH	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Outil de communication	◯	◯	◯	◯	◯	◯
	◯	◯	◯	◯	◯	◯

2 - Outils informatiques (autres)

[Q23]
En dehors de ces applications, aujourd'hui, en utilisez-vous d'autres pour gérer votre activité quotidienne ?

► Si oui, citez les (en commentaire)

*

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

◯ Oui
◯ Non

Faites le commentaire de votre choix ici :

[Q24]Connaissez-vous ou avez-vous entendu parler des applications suivantes pour gérer votre activité ? *

Cochez la ou les réponses
Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- [ ] Archibus
- [ ] BIM
- [ ] Aucune nouvelle application
- [ ] Autre:

2 - Formats de vos documents d'activité

[Q25]
Pour les documents bureautiques, quel(s) format(s) employez-vous en majorité?
*

Cochez la ou les réponses
Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- [ ] Microsoft (word / excel / powerpoint / onenote)
- [ ] PDF
- [ ] Suite libre (libre office, open office, etc.)
- [ ] TXT
- [ ] CSV
- [ ] Autres (précisez le format) ::

[Q26]Pour les plans, cartes, photos ... quel(s) format(s) de document employez-vous en majorité ? *

Cochez la ou les réponses
Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- [ ]
- [ ] JPEG / PNG
- [ ]
- [ ]
- [ ] Autres (précisez le format) ::

3 - Classement numérique

[Q31]Comment vos dossiers sont-ils organisés au sein de votre service ? *

Cochez la ou les réponses
Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- [ ] Un simple classement alphabétique des dossiers a été mis en place
- [ ] Un classement par dossiers numérotés a été mis en place
- [ ] Le système de classement des dossiers a été élaboré par l'archiviste de département
- [ ] Autre:

[Q32]Etes-vous satisfait(e) par le système de classement de vos dossiers au sein du service ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ( ) Oui, très satisfait
- ( ) Oui, plutôt satisfait
- ( ) Non, plutôt insatisfait
- ( ) Non, plutôt très insatisfait

Faites le commentaire de votre choix ici :

[Q33]Appliquez-vous les régles de nommage standards recommandées au sein de l'Etat de Genève? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui, systématiquement
- ◯ Oui, fréquemment
- ◯ Oui, occasionnellement
- ◯ Non, jamais, je n'en ai pas connaissance

Faites le commentaire de votre choix ici :

[Q34]
Comment retrouvez-vous vos documents d'activité ?

► Veuillez indiquer succinctement vo(tre)s méthode(s) de recherche

*

Veuillez écrire votre réponse ici :

4 - Stockage numérique

[Q41]
Combien de temps conservez-vous vos documents d'activité et à quel moment estimez-vous qu'un dossier est archivé ?

*

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Moins de 5 ans
- ◯ Entre 5 et 10 ans
- ◯ Entre et 10 et 15 ans
- ◯ Plus de 15 ans
- ◯ Autre réponse

Faites le commentaire de votre choix ici :

[Q42]
Où sont stockés vos documents d'activité ?

► Veuillez renseigner votre choix pour chaque proposition (1 peu utilisé - 5 très utilisé)

*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Non utilisé	1	2	3	4	5
Dans SharePoint	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Dans les applicatifs métier	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Sur le S	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Sur le V	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Sur le C	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Ailleurs (USB, cloud, etc.)	◯	◯	◯	◯	◯	◯

[Q43]Faites-vous une distinction sur le stockage des documents validés et des documents non validés ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui
- ◯ Non

Faites le commentaire de votre choix ici :

5 - Mail

[Q51]
Enregistrez-vous les mails que vous jugez importants ou qui contiennent en pièce jointes des documents d'activité ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui, systématiquement
- ◯ Oui, fréquemment
- ◯ Oui, occasionnellement
- ◯ Non, jamais

Faites le commentaire de votre choix ici :

[Q512]Si oui, où les stockez-vous ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui, occasionnellement' *ou* 'Oui, fréquemment' *ou* 'Oui, systématiquement' à la question '16 [Q51]' (Enregistrez-vous les mails que vous jugez importants ou qui contiennent en pièce jointes des documents d'activité ?)

Cochez la ou les réponses
Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ Sur Livelink
- ☐ Dans Outlook
- ☐ Dans SharePoint
- ☐ Dans les applicatifs métier
- ☐ Sur le S
- ☐ Sur le V
- ☐ Sur le C
- ☐ Ailleurs (USB, cloud, etc.)

[Q513]Si oui, sous quel format ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui, systématiquement' *ou* 'Oui, occasionnellement' *ou* 'Oui, fréquemment' à la question '16 [Q51]' (Enregistrez-vous les mails que vous jugez importants ou qui contiennent en pièce jointes des documents d'activité ?)

Cochez la ou les réponses
Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- ☐ MSG (élément outlook)
- ☐ PDF (export)
- ☐ TXT
- ☐ HTML
- ☐ Autre : précisez le(s) : _____

[Q52]Imprimez-vous les mails que vous jugez importants afin de les conserver ? *

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui
- ◯ Non

6 - Pratique du papier en interne (DI)

Votre service entretient des relations avec d'autres services du Département des Infrastructures (OCBA compris).

[Q61]Dans ce cadre, recevez-vous des documents d'activité sur support papier ? *

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui
- ◯ Non

[Q611]Si oui, à quelle fréquence ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '20 [Q61]' (Dans ce cadre, recevez-vous des documents d'activité sur support papier ?)

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Plusieurs fois par jour
- ◯ Plusieurs fois par semaine
- ◯ Quelquefois par mois
- ◯ Quelquefois par an

Faites le commentaire de votre choix ici :

[Q612]Numérisez-vous les documents papier reçus ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
((Q61.NAOK (/index.php/admin/questions/sa/view/surveyid/397249/gid/1258/qid/16537) == "Y"))

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Plusieurs fois par jour
- ◯ Plusieurs fois par semaine
- ◯ Quelques fois par mois
- ◯ Quelques fois par an
- ◯ Jamais

Faites le commentaire de votre choix ici :

[Q62]Dans ce cadre de relations à l'interne au DI, envoyez-vous des documents d'activité sur support papier ? *

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui
- ◯ Non

[Q621]Si oui, à quelle fréquence ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '23 [Q62]' (Dans ce cadre de relations à l'interne au DI, envoyez-vous des documents d'activité sur support papier ?)

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Plusieurs fois par jour
- ◯ Plusieurs fois par semaine
- ◯ Quelques fois par mois
- ◯ Quelques fois par an

Faites le commentaire de votre choix ici :

7 - Pratique du papier à l'externe (hors DI)

Votre service entretient des relations avec des interlocuteurs extérieurs au Département des Infrastructures comme par exemple les services d'autres département de l'Etat, les prestataires externes ou le grand public.

[Q71]Dans ce cadre, recevez-vous des documents d'activité sur support papier ? *

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui
- ◯ Non

Rapport-Gratuit.com

[Q711]Si oui, à quelle fréquence ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '25 [Q71]' (Dans ce cadre, recevez-vous des documents d'activité sur support papier ?)

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Plusieurs fois par jour
- ◯ Plusieurs fois par semaine
- ◯ Quelques fois par mois
- ◯ Quelques fois par an

Faites le commentaire de votre choix ici :

[Q712]Numérisez-vous les documents papier reçus ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '25 [Q71]' (Dans ce cadre, recevez-vous des documents d'activité sur support papier ?)

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Plusieurs fois par jour
- ◯ Plusieurs fois par semaine
- ◯ Quelques fois par mois
- ◯ Quelques fois par an
- ◯ Jamais

Faites le commentaire de votre choix ici :

[Q72]Dans ce cadre des relations avec des interlocuteurs exterieurs au Département des Infrastructures, envoyez-vous des documents d'activité sur support papier ? *

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui
- ◯ Non

[Q721]Si oui, à quelle fréquence ?

Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :
La réponse était 'Oui' à la question '28 [Q72]' (Dans ce cadre des relations avec des interlocuteurs exterieurs au Département des Infrastructures, envoyez-vous des documents d'activité sur support papier ?)

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Plusieurs fois par jour
- ◯ Plusieurs fois par semaine
- ◯ Quelques fois par mois
- ◯ Quelques fois par an

Faites le commentaire de votre choix ici :

8 - Processus métier

Pour votre direction, il existe un certain nombre de procèdures métier décrites dans Optimiso.

[Q81]Avez-vous participé à l'élaboration de ces procédures ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui
- ◯ Non

Faites le commentaire de votre choix ici :

[Q82]Utilisez-vous les procédures métiers décrites dans Optimiso ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Plusieurs fois par jour
- ◯ Plusieurs fois par semaine
- ◯ Quelques fois par mois
- ◯ Quelques fois par an
- ◯ Jamais

Faites le commentaire de votre choix ici :

[Q83]En particulier, utilisez-vous les modèles de document présents dans Optimiso ? *

Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ◯ Oui
- ◯ Non

Faites le commentaire de votre choix ici :

[Q84]Utilisez-vous des procédures métier décrites ailleurs que dans Optimiso (classeur, SharePoint, etc) ? *

Veuillez écrire votre réponse ici :

Vos réponses ont bien été enregistrées.

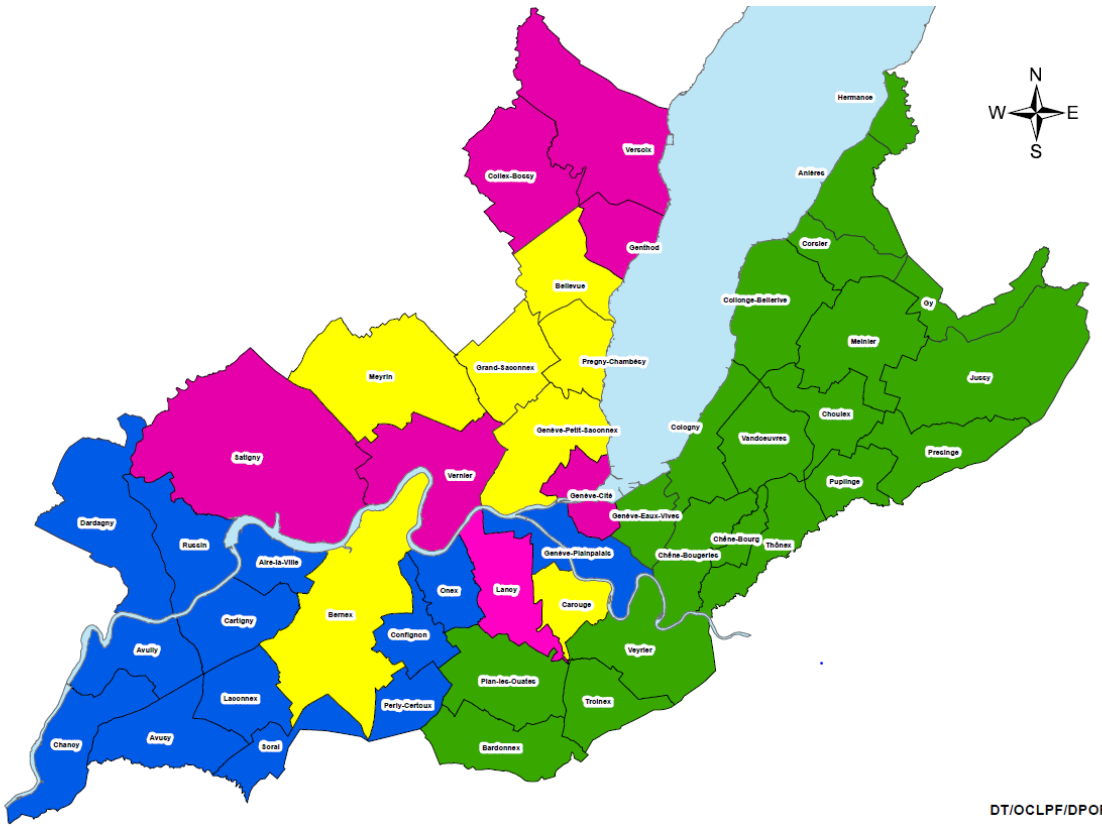
Votre participation contribue grandement à la transition souhaitée vers le Smart Office : un grand merci !

Pour plus d'informations sur le projet Agil-IT, activez le lien ci-dessous.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Annexe 10 : Répartition par secteur

Secteur A (No 36)		Secteur B (No 35)		Secteur C (No 34)		Secteur D (No 31)	
Communes		Communes		Communes		Communes	
	Régie		Agriculteur		Armée du Salut		AIG
	Utilisateur temporaire domaine public		FTI		Salt SA (Association logements temporaires)		ONG
	Hospice		HUG		Campings		Missions Ambassades
	FOJ		Affaires militaires		Gens du voyage - Forains		OI
	CSP				UNIGE		FIPOI
	Carrefour-Rue				Jardins familliaux et gravières		CICR
	Caritas				Concierges		Téléphonie mobile (Swisscom, Salt, Sunrise)
	Carte blanche						
	EPI						
	Colonies						
	Police						
	PAV						
02	Anières	01	Aire-la-Ville	10	Céligny	06	Bellevue
05	Bardonnex	03	Avully	15	Collex-Bossy	07	Bernex
12	Chêne-Bougeries	04	Avusy	21	Cité	08	Carouge
13	Chêne-Bourg	09	Cartigny	25	Genthod	23	Petit-Saconnex
14	Choulex	11	Chancy	31	Lancy	26	Grand-Saconnex
16	Collonge-Bellerive	18	Confignon	41	Satigny	33	Meyrin
17	Cologny	20	Dardagny	46	Vernier	37	Pregny-Chambésy
19	Corsier	24	Genève-Plainpalais	47	Versoix		
22	Eaux-Vives	30	Laconnex				
27	Gy	34	Onex				
28	Hermance	35	Perly-Certoux				
29	Jussy	40	Russin				
32	Meinier		Ferney-Voltaire				
36	Plan-les-Ouates		Société immobilières				
38	Presinge						
39	Puplinge						
43	Thônex						
44	Troinex						
45	Vandoeuvres						
48	Veyrier						
80	Vaud						
85	Valais						



Annexe 11 : Liste enrichie des procédures (extrait)

Colonnes du début (1):

Réf. procédure	Nom procédure	Description	Validée	Modifié le	Nom processus	Direction(s)
GIP.4PR.49	Création d'un objet simple (pas d'inclus)	L'objectif de cette procédure est de s'assurer que : - tous les objets propriétés de l'Etat de Genève sont saisis dans Quorum, - la mise en location est effectuée dans les meilleures conditions. Remarque : Cette procédure peut s'appliquer suite à des conventions, contrats ou autorisation engendrant la création d'un objet.	Oui	07.05.2018	Gestion immobilière du patrimoine	DGV
GIP.4PR.87	Nouvelles acquisitions - transmission des dossiers de l'OCLPF à l'OCBA	Le but de cette procédure est de s'assurer que : - Dans le cadre de nouvelles acquisitions immobilières, la coordination entre l'Office cantonal du logement et de la planification foncière (OCLPF) et l'Office cantonal des bâtiments (OCBA) soit optimum. - La transmission des dossiers se fait en bonne et due forme. - La prise en charge du nouvel objet par la gérance est possible sans remettre en question les clauses contractualisées par l'Office cantonal du logement et de la planification foncière (OCLPF).	Oui	19.12.2019	Gestion immobilière du patrimoine	DGV
GIP.4PR.74	Remboursement d'un montant dû au locataire ou aux régies	L'objectif de cette procédure est de rembourser le locataire d'un montant en sa faveur (trop payé, payé par erreur, etc.) ou les régies pour paiement solde décomptes de fin d'année.	Oui	20.06.2019	Gestion immobilière du patrimoine	DGV
GIP.4PR.97	Gestion des augmentations de rentes de Droits Distincts et Permanents (DDP) selon la valeur du terrain	L'objectif de cette procédure est de s'assurer que : - les rentes non indexables soient analysées dans la perspective d'une éventuelle augmentation selon la valeur du terrain, - Les conditions de l'acte soient respectées et appliquées.	Oui	10.12.2019	Gestion immobilière du patrimoine	DGV
GIP.4PR.77	Edition et impression des BVR	L'objectif de cette procédure est de s'assurer que : - les BVR envoyés correspondent à la situation du locataire dans les six mois à venir, - deux fois par année les BVR sont envoyés en masse, selon le calendrier, - les BVR sont payés, - les BVR envoyés sont corrects.	Oui	21.02.2018	Gestion immobilière du patrimoine	DGV

Puis, suite des colonnes (2) :

Réf. procédure	Nom procédure	Niveau 1 (CC) Etat propriétaire Etat locataire Location de salles	Niveau 2 ou 3 (CC) Dossier d'acquisition Dossier locataire Dossier locataire (DDP) Activités transversales Autres	Dernier niveau 3 ou 4 (CC) Classement	Documents-types	Informations Classement Durée de conservation
GIP.4PR.49	Création d'un objet simple (pas d'inclus)	Etat propriétaire	Dossier d'acquisition	1-Acquisition	Fiche SIBAT	Objet : Fiche SIBAT création de dossier Lieu classeur Dossier d'acquisition Durée indéterminée
GIP.4PR.87	Nouvelles acquisitions - transmission des dossiers de l'OCLPF à l'OCBA	Etat propriétaire	Dossier d'acquisition	1-Acquisition	Dossier d'acquisition : documents contractuels ((plans, contrats divers, assurances, baux) (reçu) / Rapport de visite dans le cadre d'un projet de nouvelle acquisition / Liste des documents à demander lors de l'acquisition d'un nouvel objet / Projet d'acte (reçu)	Objet : Rapport de visite dans le cadre d'un projet de nouvelle acquisition Lieu dossier suspendu Durée indéterminée
GIP.4PR.74	Remboursement d'un montant dû au locataire ou aux régies	Etat propriétaire	Dossier locataire	5-Gestion de compte	Formulaire pour paiement isolé / étiquette de régularisation	Objet Formulaire pour paiement isolé (CFI) Lieu Classeur dossier locataire Durée Définitive
GIP.4PR.97	Gestion des augmentations de rentes de Droits Distincts et Permanents (DDP) selon la valeur du terrain	Etat propriétaire	Dossier locataire (DDP)	2_Actes DDP et modification + Activités transversales	Liste des rentes DDP à augmenter selon la valeur du terrain / Lettre d'augmentation de rentes DDP selon valeur terrain / BVR	UO2678/14_srv_gerance/Tableaux_et_Listes ainsi que dans le site Sharepoint Gestion documentaire des objets immobiliers gérés par l'OCBA
GIP.4PR.77	Edition et impression des BVR	Etat propriétaire	Activités transversales	1_Tableaux de bord d'exploitation (hors DDP)	BVR / Calendrier Gestion et Processus / liste des baux à durée fixe et déterminée avec date de fin de bail / liste des locataires ne devant pas recevoir de BVR durant les six prochains mois / Email pour demande d'information avant envoi BVR (reçu) / Liste des erreurs identifiées dans les BVR imprimés	Objets Justificatifs des calculs et du résultat du nombre de BVR imprimés / Liste des erreurs identifiées dans les BVR imprimés (A RECEVOIR) Lieu classeur calcul BVR Durée indéterminée

Et, fin des colonnes (3) :

Réf. procédure	Nom procédure	Classement papier Oui Non	Classement Quorum Oui Non	A démat en priorité Oui Non	Flux papier E : Entrant S : Sortant	Commentaire (à dématerialiser)
GIP.4PR.49	Création d'un objet simple (pas d'inclus)	Oui	Non	Non	E: Gestionnaire administratif Quorum S :Gestionnaire administratif Quorum	Pas de dossier d'acquisition dans Quorum. La fiche SIBAT est également stocké sur SharePoint par le secteur plan, données et projets (DTS)
GIP.4PR.87	Nouvelles acquisitions - transmission des dossiers de l'OCLPF à l'OCBA	Oui	Non	Oui	E : OCLPF S : OCLPF E : OCLPF	Mise en avant de l'émulation de la dématérialisation de l'OCBA auprès de l'OCLPF Nouvelles possibilités fonctionnelles de dématérialisation dans Quorum (implémentation du dossier d'acquisition)
GIP.4PR.74	Remboursement d'un montant dû au locataire ou aux régies	Oui	Oui	Oui	S : DPF-Service gestion et comptabilité E : DPF-Service gestion et comptabilité S : DF-Service financier	Destruction du document papier Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)
GIP.4PR.97	Gestion des augmentations de rentes de Droits Distincts et Permanents (DDP) selon la valeur du terrain	Oui	Oui	Non	E : Gestionnaire administratif Quorum S : Superficiaire	Pratique professionnelle peu voire pas rodée
GIP.4PR.77	Edition et impression des BVR	Oui	Oui	Oui	S : Gestionnaire administratif Quorum (num) E : Gestionnaire administratif Quorum (num)	Nouvelles possibilités fonctionnelles de dématérialisation avec un outil à installer (FactureQR)

Annexe 12 : Documents-types relatifs au remboursement

REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE
Département des Finances
Comptabilité Générale

FORMULAIRE POUR PAIEMENT ISOLE

FACTURE - BON A PAYER
REMBOURSEMENT DE TROP PERCU

Département			
Nom du service		N° CR	
Nom et prénom		Trigramme	
Code courrier interne		Téléphone direct	
Communication(s)			

FOURNISSEUR

☐ Création ☐ Modification N° de fournisseur

Nom Prénom

Adresse Rue :
Code postal :
Ville :
Pays :

Nom de la banque

Localité de la banque

N° d'IBAN

Code SWIFT (si fournisseur étranger)

Titulaire du compte (si différent du fournisseur)

FACTURE

Date N° ou texte (*obligatoire*)

Libellé

Devise Montant à payer

REMARQUES (à titre interne : aucune communication au fournisseur)

RÉGULARISATION

N° Fournisseur

A payer Fr.

No CR

Nature

Projet

Tâche

Type Org.

Dossier

Vue Add.

Signatures

Annexe 13 : Liste de modèles de courriers sortants Quorum (extrait)

Liste des lettres bureautique

Lettre	Désignation 1	Dossier	Désignation	Entrant	Destinataire
5055	Avis de résiliation	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
ACBAISSE	Retour demande baisse loyer	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
ACCOMCHA	Adaptation acomptes chauffage	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
ARRPAI	Arrangement de paiement	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
ATTESPAI	Attestation de paiement	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
AUTORANT	Autorisation pour installation antenne	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
AVENANTS	Avenant	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
BONAPAYE	Bon à payer	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
CARTECOM	Carte de compliment	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
CARTIMM	Carte de compliment immeuble	IMMEUB	Bureautique immeuble	☐	Immeuble
Chabloni	Lettre vierge immeuble	IMMEUB	Bureautique immeuble	☐	Immeuble
contrat	CONTRAT	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
COURELP	Courrier suite ELP	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
COURELS	Courrier réserves suite ELS	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
DDECOORD	Demande coordonnées bancaires	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
DDECPTE	Demande comptes exploitation	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
DDEMANIF	Demande manifestation privée	IMMEUB	Bureautique immeuble	☐	Immeuble
DDPAUGM	Indexation rente DDP	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
DECAVNFA	Décompte acheteur vendeur slde notre fav	IMMEUB	Bureautique immeuble	☐	Immeuble
DECAVREP	Décompte acheteur vendeur slde repreneur	IMMEUB	Bureautique immeuble	☐	Immeuble
DECCHAUF	Decompte chauffage remb dde iban	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
EMPRISEC	Emprise chantier	IMMEUB	Bureautique immeuble	☐	Immeuble
EMPRTERR	Emprise terrasse	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
ENBASIG	Envoi bail pour signature	INTERV	Bureautique intervenant	☐	Intervenant
ENVAVLEG	Envoi avenant signé	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
ENVAVSIG	Envoi avenant pour sign.	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
ENVBAILP	Envoi bail parking pour signature	INTERV	Bureautique intervenant	☐	Intervenant
ENVBALEG	Retour bail signé	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
ENVDECCH	Envoi décompte chauffage solde dû	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire
FICHEFOU	Fiche fournisseur locataire	LOCAT	Bureautique locataire	☐	Locataire - Copropriétaire

Annexe 14 : Ordre interne de classement (dossier locataire)

REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE
Département des constructions et des technologies de l'information
Service de la gérance

CF

DOCUMENTS DEVANT FIGURER DANS LES DOSSIERS
ET LEUR ORDRE DE CLASSEMENT

Onglet 1 :

- Documents ci-dessous à classer par ordre chronologique :
- Avis de majoration ou d'autres modifications du bail ☐
- Procès-verbaux Commission de Conciliation (CCMBL) ou jugements Tribunal (TBL) ☐
- Avenants (changement des titulaires ou autre) ☐

- Documents constituants :
- Bail ☐
- Clauses complémentaires liées au bail ☐
- Avis de fixation du loyer lors de la conclusion d'un nouveau bail ☐
- Garantie bancaire ☐

Onglet 2 :

- Correspondance par ordre chronologique (la plus récente au-dessus)
- Fiche entrée Office Cantonal de la Population
- Dossier de candidature du locataire :
. fiche d'inscription
. photocopie carte identité / permis d'établissement, permis de séjour ou carte de légitimation
. photocopie des trois dernières fiches de salaire / rente avs / ocpa / ai / décomptes de chômage ou bilan et compte de pertes et profits datés et signés, extrait RC
. attestation de l'Office des Poursuites et Faillites
. attestation de l'assurance responsabilité civile (incendie et dégâts d'eau)
. au besoin, attestation de grossesse ou jugement de divorce

Onglet 3 :

- Dossiers contentieux :
. rappels
. mise en demeure
. poursuites
. résiliation de bail annulée consécutive à un non-paiement

Onglet 4 :

- Etat des lieux d'entrée signé (toujours au-dessus, dans une fourre)
- Correspondance technique, factures, plans, divers documents liés aux travaux

Onglet 5 :

- Documents officiels

Onglet 6 :

- Divers

Ordre impératif

ETAPE 1		**ETAPE 2**	
Classé par	:	Pointé par	:
Date	:	Date	:
Signature	:	Signature	:

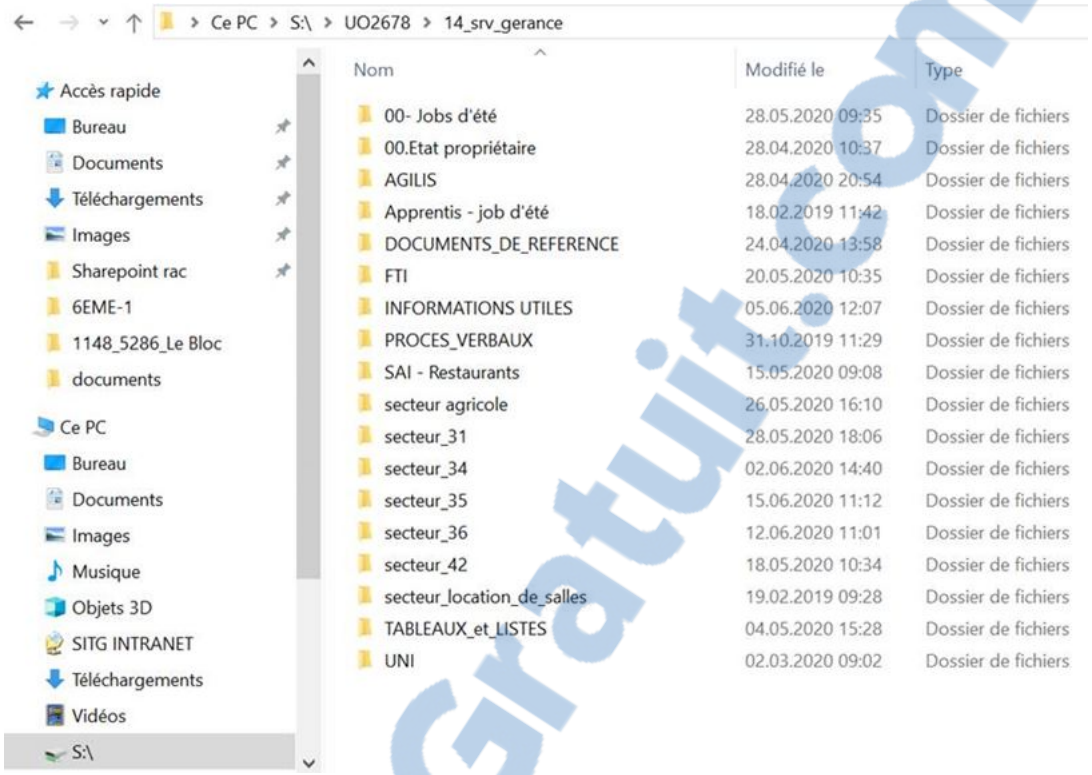
Annexe 15 : Armoire rotative de classement (tourniquet)

(Source : Topalian 2020)

Annexe 16 : Armoire de classement DDP

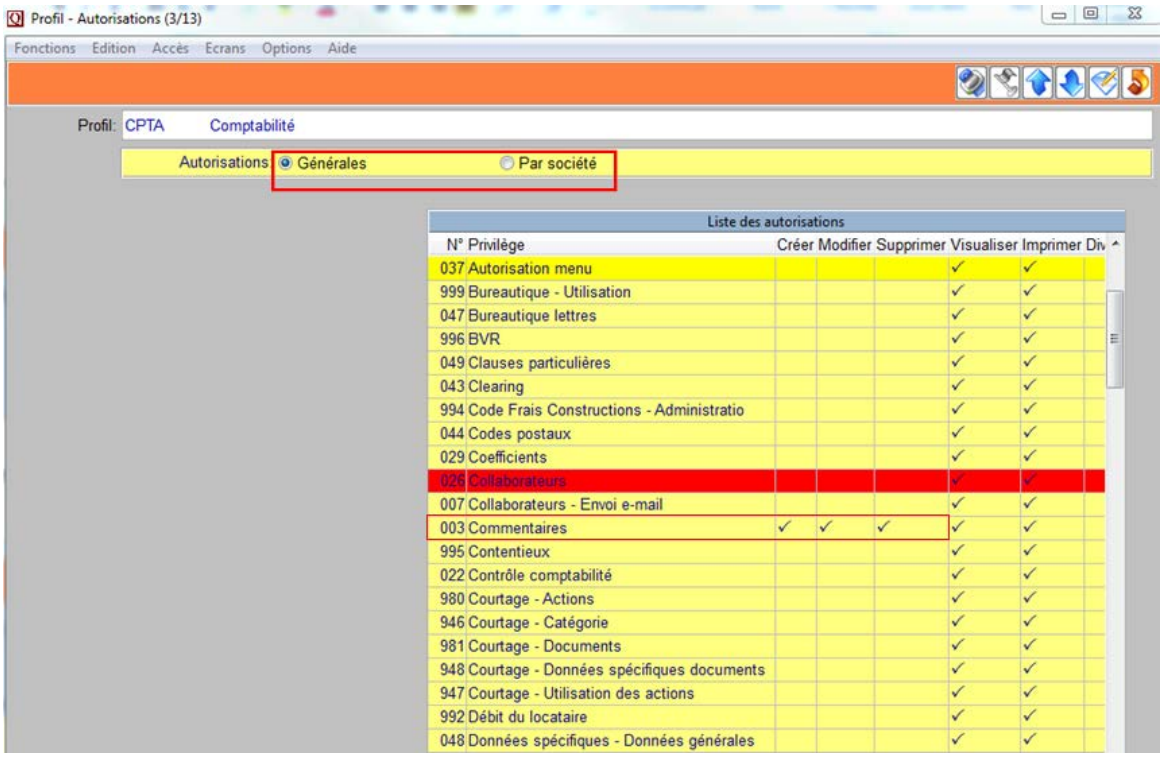
(Source : Topalian 2020)

Annexe 17 : Arborescence de stockage sur le réseau S



Rapport-Gratuit.com

Annexe 18 : Droits d'accès sur Quorum



Annexe 19 : Calendrier de conservation (dossiers d'opération)

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE
Département des infratructures
Secrétariat général
Direction de la logistique
Archives et documentation

CALENDRIER DE CONSERVATION DES DOSSIERS D'OPERATION

Service de la gérance (DGV-OCBA)

N°	Intitulé de la série	Description	Exem-plaire	Unité administrative responsable	Support	DUA	DUL	Sort final	Remarques
12	**PARTIE " ETAT PROPRIETAIRE "**								
12.01	**Dossier d'acquisition***				**Papier**				*Durée de vie des objets très longue dans certains cas
12.01.1	Documents d'acquisition	Acte d'acquisition, arrêté du CE, extrait de PV, extrait du registre foncier, plan cadastral, tableau des mutations, cahier de répartition des locaux, dossier du vendeur, fiche SIBAT	P S	OPLCF(DT) Gérance (DGV)	Pr	888	10	AEG DES*	*Si présence de documents originaux, les conserver
12.01.2	Documents complémentaires	Extrait de PV de commissions, PV de séance de travail, plan d'aménagement	P	Gérance (DGV)	Pr	888	10	DES*	*Sauf les plans d'aménagements (à conserver)
12.01.3	Correspondance	Liée à l'acquisition	P	Gérance (DGV)	Pr	888	10	DES	
12.01.4	Contrats techniques	Contrat (fibre optique, swisscom, SIG, etc), fiche technique	P	Gérance (DGV)	Pr	888	10	AEG	
12.01.5	Documents financiers*	Copie de cédule hypothécaire, autres documents financiers liés à l'acquisition	P	Gérance (DGV)	Pr	888	10	DES	*Art. 958 f. du CO
12.01.6	Autorisations de construire et travaux d'acquisition	Demande d'autorisation (de construire et de démolir), document technique lié aux travaux (factures, plan des bâtiments, préavis, etc.)	P	Gérance (DGV)	Pr	888	10	AEG	
12.01.7	Documents de cession et de vente	Arrêté du Conseil d'Etat, projet d'acte notarié (reçu), note de coordination interservices, décompte acheteur vendeur, chargé de pièces, formulaire et reçu de remise de clefs, coordonnées bancaires du nouveau propriétaire, correspondance	P	Gérance (DGV)	Pr	888	10	AEG*	*Ne garder que les documents définitifs, pas les projets, ni la correspondance
12.02	**Dossiers DDP**				**Papier**				
12.02.1	Fiche récapitulative de parcelle DDP	Extrait du registre foncier, plan cadastral, fiche SIBAT	P	Gérance (DGV)	Pr	888	10	DES	
12.02.2	Actes DDP et modification	Acte de constitution, tableau des mutations, indexation des rentes	P	Gérance (DGV)	Pr	888	10	AEG	
12.02.3	Autres documents officiels	Extrait du PV du CE (attribution du terrrain), extrait du groupement de politique foncière (GPF), autorisation de construire, parution FAO, document en lien avec des travaux, PLQ, préavis de l'OCLPF	P	Gérance (DGV)	Pr	888	10	AEG	
12.02.4	Gestion de compte	BVR, rappel paiement, décompte, correspondance liée	P	Gérance (DGV)	Pr N*	888	10	DES	*Art. 958 f. du CO
12.02.5	Cédules hypothécaires	Acte de constitution (cédule hypothécaire), contrat de prêt	P	Gérance (DGV)	Pr	888	10	AEG	
12.03	**Gérance d'immeubles**								
12.03.1	**Dossier locataire***				**Quorum Papier**				*Art. 128 du CO (prescription de 5 ans pour les loyers)
12.03.1.1	Opération d'entrée	Dossier de candidature* (fiche d'inscription, photocopie de titre d'identité, de ressources financières), attestation de non poursuite, attestation d'assurance RC, fiche d'entrée de l'OCP, bordereau de remise de remise de clés de badge ou de carte	P	Gérance (DGV)	Pr N	888	5	DES	*Non numérisé
12.03.1.2	Bail et documents constitutifs	Bail (standard), bail avec octroi d'une autorisation non monétaire, bail (concierge), contrat de prêt à usage, clauses complémentaires liées au bail, avis de fixation du loyer, garantie bancaire, correspondance	P	Gérance (DGV)	Pr N	888	5	ECH*	*Lettre B ou avec litige ou patrimoine protégé
12.03.1.3	Avenant et modification de bail	Avenant (changement de titulaire, autres), avis officiel de modification (majoration, baisse, indexation des loyers, adaptation d'acompte de chauffage, renouvellement d'objet subventionné), PV de CCMBL, jugement du TBL, correspondance (demande, refus, contestation de loyer initial)	P	Gérance (DGV)	Pr N	888	5	ECH*	*Lettre B ou avec litige ou patrimoine protégé
12.03.1.4	Correspondance technique	Etat des lieux d'entrée, facture, plan, document relatif aux travaux effectués par le locataire (demande, autorisation, fiche fournisseur), état des lieux de sortie	P	Gérance (DGV)	Pr N	888	5	DES	
12.03.1.5	Gestion de compte	Décompte chauffage, attestation et arrangement de paiement, remboursement, bon à payer, correspondance (demande, acceptation, refus)	P	Gérance (DGV)	Pr N	888	10*	DES	*Art. 958 f. du CO
12.03.1.6	Dossier contentieux	Rappel, mise en demeure, poursuite, recommandé non retiré	P	Gérance (DGV)	Pr N	888	10*	ECH*	*Art. 958 f. du CO *Lettre B ou avec litige ou patrimoine protégé
12.03.1.7	Opération de sortie	Avis de résiliation, lettre de résiliation, d'acceptation, de réserve, demande de répudiation (succession)	P	Gérance (DGV)	Pr N	888	5	ECH*	*Lettre B ou avec litige ou patrimoine protégé
12.03.2	**Dossier objet**				**Quorum**				
12.03.2.1	Mise en exploitation	Etat des lieux d'entrée interne OCBA, rapport OIBT, photos, correspondance (information en interne de la vacance)	P	Gérance (DGV)	N	888	10	AEG*	*Sauf la correspondance
12.03.2.2	Recherche de locataire	Liste d'attente des candidatures pour une location, formule d'inscription (location d'un logement), correspondance	P	Gérance (DGV)	Pr* N	888	10	DES	*Classeur régie
12.03.2.3	Travaux de rénovation	Correspondance informative uniquement (fournisseur)	P	Gérance (DGV)	N	888	10	DES	Gestion par le STE (DGV)
12.03.3	**Dossier immeuble**				**Quorum Papier**				
12.03.3.1	Relations générales (locataire, voisins, services pubics)	Note de service (immeuble), carte de compliment (immeuble), lettre de manifestation police, autre correspondance	P	Gérance (DGV)	Pr * N	888	10	AEG**	*Classeur général ** Uniquement les notes d'immeuble
12.03.3.2	Emprise provisoire (chantier et manifestation privée)	Formulaire d'occupation du domaine privé, correspondance liée (demande, proposition, refus, autorisation)	P	Gérance (DGV)	Pr* ** N	888	10	ECH***	*Classeur général (courte durée) ** Dossier locataire (longue durée supérieure à 5 ans) *** Lettre B
12.03.3.3	Travaux d'entretien et de rénovation	Correspondance informative uniquement (fournisseur)	P	Gérance (DGV)	N	888	10	DES	Gestion par le STE (DGV)
12.03.3.4	Externalisation d'un immeuble (régie)	Descriptif d'objet, chargé de pièces, contentieux, etc), dossier complet (copie contrats d'achat d'énergies, contrat d'entretien, etc), appel d'offre	P	Gérance (DGV)	Pr* N	888	10	DES	*Classeur régies
12.03.4	**Activités transversales**				**Réseau S**				
12.03.4.1	Tableaux de bord d'exploitation (hors DDP)	Liste des baux dénonciables dans 2 mois, liste des baux à durée fixe et déterminée avec date de fin de bail, liste des baux à indexer, liste des contrôles qualité à réaliser, liste des locataires ne devant pas recevoir de BVR durant les six prochains mois, liste d'analyse contentieux Quorum (complète, locataires à ne pas traiter), liste des objets vacants actifs, liste des objets subventionnés (annuelle)	P	Gérance (DGV)	N	999*	5	DES**	*Cf. 1.13 (recueil AEG) **Pas de rapports annuels
12.03.4.2	Tableaux de bord d'exploitation (contrôle DDP)	Liste des rentes DDP à indexer, liste des rentes DDP à augmenter selon la valeur du terrain	P	Gérance (DGV)	N	999*	5	DES**	*Cf. 1.13 (recueil AEG) **Pas de rapports annuels
12.03.4.3	Tableaux de bord techniques	Tableau des cautions (télécommande, clés, carte), tableau de visas, fichier de réconciliation SIBAT Quorum	P	Gérance (DGV)	N	999*	5	DES**	*Cf. 1.13 (recueil AEG) **Pas de rapports annuels
12.03.4.4	Correspondance sortante chrono	Tableau des cautions (télécommande, clés, carte), tableau de visas, fichier de réconciliation SIBAT Quorum	P	Gérance (DGV)	N	888	5* 10	DES	*Selon le dossier destination (locataire, immeuble, objet)
13	**PARTIE " ETAT LOCATAIRE "**								
14	**LOCATION DE SALLES**								

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Annexe 20 : Synthèse des recommandations en vue de la dématérialisation

Début de l'annexe

SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS en vue de la dématérialisation	
A - Relatives aux pratiques documentaires	
A1	Réduire dès maintenant sa propre empreinte papier au quotidien en privilégiant l'écran *Plus d'impression d'emails, ni de documents numérisés mais plutôt prendre son PC quand on se rend en réunion, se doter d'un double écran pour les tâches de contrôle entre documents, s'équiper d'une tablette tactile pour les déplacements professionnels sur site … le papier doit disparaitre du bureau de l'OCBA et en dehors*
A2	Mettre à jour dans Optimiso la documentation de toutes les procédures métier de son domaine *dès qu'une modification d'ordre fonctionnelle, technique, ou organisationnelle impacte son activité ; ce principe étant vérifié dans le cadre de la détermination de la valeur probante des documents numériques, il doit absolument être appliqué en coordination avec le SPR*
A3	Dresser impérativement pour son domaine la liste des documents présentant une importance juridique *telle qu'ils doivent être numérisés en s'assurant de la conservation de leur valeur probante, ou, à défaut de solution, être conservés sous forme papier : une analyse de risque des litiges par type de document est également recommandée*
A4	Documenter le processus de numérisation des documents de son domaine en s'entourant de l'ADD, du SOSI et du service juridique *L'enjeu essentiel est de démontrer que sa chaine de numérisation est conforme à la norme ISO 14641 en termes d'outils, de mesures techniques et organisationnelles et que les produits de la numérisation ont été validés*
A5	Soigner l'usage des métadonnées à renseigner manuellement (descriptives) des documents numériques de son domaine *en les valorisant dès la création par des libellés explicites selon des règles de nommage cohérentes et respectant les dispositions recommandées par les AEG*
B - D'ordre organisationnel	
B1	Être individuellement flexible, autonome, proactif et polyvalent *afin d'évoluer en même temps que les ressources informatiques et les activités quotidiennes de son service dans le but de comprendre, d'apprécier et de bénéficier de sauts qualitatifs professionnels lorsque les tâches seront modifiées et redistribuées après le déménagement*
B2	[Par la direction] Augmenter progressivement le taux de télétravail de 20 % à 50 % dans le cadre d'Agilis *selon l'expérience vécue lors de la pandémie de Covid-19 ; à compléter par un engagement fort de la direction autour des projets de dématérialisation*
B3	Etablir une nouvelle directive de gouvernance documentaire accompagnée d'un guide de bonnes pratiques *apportant des réponses concrètes aux attentes formulées ; à des fins de sensibilisation et d'éducation, une communication diffusée depuis la plateforme SharePoint est vivement conseillée pour capter la communauté virtuelle de l'OCBA, communication décalée, amusante, visuelle, vulgarisatrice et sans jargon*
B4	Mettre en avant dans ses relations externes l'émulation autour de la dématérialisation par l'OCBA *en s'efforçant par exemple de demander des documents numériques dans les réponses apportées aux courriers papier reçus ; à terme, l'objectif est de viser l'automatisation de flux numériques d'échange avec les mandataires directement impliqués dans les procédures à dématérialiser*
B5	Dégager des ressources et du temps dans les services pour l'analyse des besoins métier *C'est l'occasion unique de participer à la revue des procédures de son domaine en se détachant de la vision papier pour penser numérique ; en cas de service central de numérisation du courrier entrant, c'est apporter son expérience pour optimiser la conception de documents structurés comme par exemple les formulaires facilement exploitables par les techniques d'extraction de données*
C - D'ordre décisionnel	
C1	Prendre la décision fondamentale de dématérialiser les documents originaux à valeur probante *en mettant en place un groupe composé d'experts dont la finalité est d'aider le support juridique à trancher sur la question bloquante de la valeur probante des documents électroniques*
C2	Prioriser la dématérialisation des processus métier des cinq services qui génèrent le plus de papier *ainsi que la dématérialisation des processus transversaux dont les gains sont visibles et perceptibles pour les équipes, et enfin, les chaines de numérisation relatives aux applications cibles simples mais à forte valeur ajoutée pour les utilisateurs (Quorum)*
C3	Prendre la décision de détruire les documents originaux papier après leur retro scannage *en vue de supprimer les doubles classements papier et numérique de certains services ; pour cela, deux prérequis à respecter, la validation de la solution de conservation de la valeur probante des documents numériques pour l'OCBA et la détermination d'une valeur historique potentielle qui nécessiterait une conservation à long terme par les AEG*
C4	Faire du lobbying auprès des autorités politiques compétentes *afin qu'elles acceptent la dématérialisation de processus en facilitant la mise en œuvre de la signature électronique, comme elles l'ont fait en cas de nécessité extrême lors de la pandémie de Covid-19*

	D - D'ordre technologique
D1	Intégrer de nouvelles prestations au catalogue des e-démarches de l'EdG *en vue de développer un véritable concept de guichet virtuel pour le public de l'OCBA avec des espaces de compte (locataire, entreprise, institution) dans les buts de réduire le flux volumineux de courrier papier entrant et de s'approcher d'une dématérialisation proche de 100 %*
D2	Accroitre les possibilités fonctionnelles de dématérialisation des outils existants ou à installer *comme la CFI, SharePoint, les applications métier avec l'implémentation de modules ciblés simplifiant le travail des collaborateurs (par exemple le module Scan de Quorum) ou des outils à installer comme la facture QR (remplaçant le BVR), ou encore une solution de signature électronique*
D3	Implémenter un véritable outil de RM électronique de type ECM *qui permettrait de répondre aux exigences relatives aux documents d'activité sur support numérique en matière de valeur probante, ou à défaut, installer sur SharePoint un plugin relatif au RM pour permettre à l'outil de couvrir les besoins fonctionnels existants de RM*
D4	Optimiser sur SharePoint et sur Aigle la gestion des flux de travaux (workflow) *respectivement pour le courrier transitant dans le cadre des relations interne au sein du DI ou pour le courrier entrant relevant d'une haute importance*
D5	Faire une revue transversale des métadonnées qui sont gérées par chaque outil destiné à stocker des documents numériques *l'objectif est de garantir un set minimal de métadonnées obligatoires tel que défini par les AEG mais aussi d'exploiter toutes les possibilités d'enrichissement manuelle ou automatique de métadonnées*
D6	Prioriser judicieusement le choix des futures applications informatiques en fonction de leur capacité de fonctionnement à distance *depuis un PC ou un téléphone mobile en privilégiant par exemple les technologies cloud de type Software As A Service (SaaS)*
D7	Choisir un outil de capture efficient et fiable parmi la liste des sept outils suivants évalués par l'enquête de Real Story Group *Kofax, ABBYY FlexiCapture, AnyDoc Software, Brainware Distiller, EMC Captiva, Ephesoft et ReadSoft Documents*
D8	[En cas de service central de numérisation du courrier entrant] Définir un workflow numérique qui a pour objectif d'harmoniser le plus possible les différentes chaines de numérisation *et de distribuer les produits de la numérisation au collaborateur final selon le type de document avec une boite email par service*
D9	[En cas de service central de numérisation du courrier entrant] Disposer d'un environnement de travail efficient et de grande dimension *avec, au centre, un moniteur de suivi des outils de pilotage et indicateurs, puis, autour, des bureaux et tables adaptés, dont la taille et la hauteur sont réglables, et pour le personnel, un planning de travail harmonisé*
	E - Listes des processus à dématérialiser en priorité (service de la gérance)
E1	cf. onglet " liste-procedure-priorite-demat "

Annexe 21 : Liste des procédures à dématérialiser en priorité (service de la gérance)

LISTE DES PROCEDURES A DEMATERIALISER EN PRIORITE Service de la gérance (DGV) - partie " Etat propriétaire "		
Réf. procédure	**Nom de la procédure**	**Commentaire**
GIP.4PR.87	Nouvelles acquisitions / transmission des dossiers de l'OCLPF à l'OCBA	*Mise en avant de l'émulation autour de la dématérialisation par l'OCBA auprès de l'OCLPF* *Automatisation des flux d'échange avec l'OCLPF* *Nouvelles possibilités fonctionnelles de dématérialisation dans Quorum (implémentation du dossier d'acquisition)*
GIP.4PR.10	Attribution et choix d'un candidat pour une location	*Numérisation du dossier de candidature dans le dossier temporaire "Intervenant" Quorum puis dans le dossier "locataire" si accepté*
GIP.4PR.72	Création d'un nouveau locataire dans le cadre d'une emprise provisoire (emprise chantier et manifestation privée)	*Numérisation dans le dossier immeuble Quorum pour les emprises de courte durée*
GIP.4PR.23	Externalisation d'un objet	*Mise en avant de l'émulation autour de la dématérialisation par l'OCBA auprès des régies* *Automatisation des flux d'échange avec les trois régies partenaires*
GIP.4PR.79	Etablissement d'un contrat de bail	*Décision de dématérialiser les documents à valeur probante (bail)* *Si OK, destruction du document papier sous condition* *Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)*
GIP.4PR.40	Etablissement d'un contrat de bail avec octroi d'une subvention non monétaire	*Lobbying auprès des autorités compétentes* *Décision de dématérialiser les documents à valeur probante (bail)* *Si OK, destruction du document papier sous condition* *Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)*
GIP.4PR.55	Gestion pour clés, télécommandes et badges	*Destruction du document papier* *Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)*
GIP.4PR.21	Contestation du loyer initial - Etat propriétaire	*Mise en avant de l'émulation autour de la dématérialisation par l'OCBA auprès de la CCMBL (TBL)* *Lobbying auprès des autorités compétentes* *Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)*
GIP.4PR.64	Création et/ou modification d'un élément contractuel (bail, convention, etc.)	*Destruction du document papier* *Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)*
GIP.4PR.18	Gestion des augmentations de loyers pour les baux indexés et rentes DDP	*Destruction du document papier* *Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)*
GIP.4PR.11	Gestion des avenants des baux effectués à la demande du locataire	*Décision de dématérialiser les documents à valeur probante (avenant)* *Si OK, destruction du document papier sous condition* *Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)*
GIP.4PR.14	Demande de travaux par le locataire non subventionné	*Destruction du document papier* *Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)*
GIP.4PR.33	Gestion des décomptes de chauffage	*Destruction du document papier* *Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)*
GIP.4PR.90	Arrangement de paiement pour les loyers	*Destruction du document papier* *Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)*
GIP.4PR.74	Remboursement d'un montant dû au locataire ou aux régies	*Destruction du document papier* *Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)*
GIP.4PR.56	Gestion des courriers sortants de type "recommandés" et "envois contre signature"	*Décision de dématérialiser les documents à valeur probante (courrier recommandé)* *Si OK, destruction du document papier sous condition* *Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)* *Nouvelles possibilités fonctionnelles de dématérialisation avec un outil à installer (signature électronique)*
GIP.4PR.12	Résiliation d'un bail par un locataire	*Décision de dématérialiser les documents à valeur probante (courrier recommandé)* *Si OK, destruction du document papier sous condition* *Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)*
GIP.4PR.13	Résiliation du bail par le bailleur	*Décision de dématérialiser les documents à valeur probante (courrier recommandé)* *Si OK, destruction du document papier sous condition* *Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)*
GIP.4PR.61	Etat des lieux préliminaire et de sortie	*Destruction du document papier* *Nouvelle prestation e-démarche (espace de compte locataire)*
GIP.4PR.77	Edition et impression des BVR	*Nouvelles possibilités fonctionnelles de dématérialisation avec un outil à installer (FactureQR)*