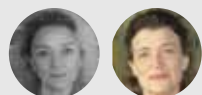


La gestion de projet

[illegible]

Coordination :

Anne-Marie Bailloux
Présidente
de la section des
archivistes d'entreprises
et du secteur privé
Brigitte Guigueno
Chargée de la politique
des publics
Service interministériel
des Archives de France



Introduction

Nous faisons tous de la gestion de projet, dans notre sphère privée comme dans notre milieu professionnel, comme M. Jourdain faisait de la prose ; elle s'applique en effet à tous les domaines et requiert d'abord une intelligence pratique et de la méthode. L'objet de ce dossier est d'en montrer quelques aspects appliqués à la chaîne archivistique (depuis la rédaction d'un projet scientifique, culturel et éducatif — PSCE — jusqu'à un outil de valorisation), sur des périmètres différents (implication d'un service entier ou d'une équipe réduite) et sur des temporalités variables (organisation d'une seule journée ou projet sur plusieurs années), avec l'application ou non de méthodes précises (méthode agile). Avec l'informatique, la gestion de projet a beaucoup évolué dans ses concepts et son vocabulaire. Elle bénéficie depuis peu de normes françaises et internationales et fait partie désormais de la formation initiale de tout encadrant pour la dimension humaine et méthodologique qu'elle implique.

Bonne découverte de ces quelques exemples !



Quelques outils

Analyse des risques :

démarche très récente qui porte sur la probabilité et la gravité des risques ; elle peut se cartographier.

Diagramme de Gantt :

outil permettant de représenter visuellement les tâches, durées et ressources nécessaires à la réalisation d'un projet. On utilise aussi le diagramme PERT (*program evaluation and review technique*) pour créer flux de travail, jalons, chronologies, etc.

Logiciel de gestion de projet :

aide au suivi de chaque étape du projet, en incluant des outils collaboratifs.

Méthode agile :

diffusée aux États-Unis par des informaticiens à partir de 2001, elle repose sur des cycles de vie itératifs, incrémentaux et adaptatifs – qui s'appuient sur l'amélioration continue et une collaboration étroite avec le client –, au rebours des méthodes traditionnelles par spécialisation des tâches (modèle en cascade ou du cycle en V).

Méthode RACI (*responsible, accountable, consulted, informed*) :

formalise les rôles et responsabilités de chacun des acteurs dans un projet complexe, en particulier informatique.

Normes :

- ISO 21500 « Lignes directrices sur le management de projet » (2012).
- FD X50-116 « Management de projet : management par projets. Présentation et recommandations de mise en œuvre » (2003).

Note de cadrage :

fixe en amont les objectifs et le contour du projet, et les moyens à mobiliser. Utile pour présenter un gros projet aux tutelles.

PM² :

méthode de gestion de projet généraliste développée par la Commission européenne, diffusée librement sous l'appellation OpenPM² et comprenant des modèles (gouvernance, organisation de projet, livrables) et un ensemble détaillé de processus.

Preuve de concept

(POC : *proof of concept*) ou démonstration de faisabilité :

démarche ayant pour but de montrer la faisabilité d'un procédé, d'un projet, avant de passer à la réalisation éventuelle.



Projet scientifique et culturel de la direction des archives et du patrimoine culturel de l'Orne
© Archives départementales de l'Orne

Le projet scientifique et culturel des Archives départementales du Gard pour les années 2019-2023

Contexte

Lorsque j'ai pris mon poste aux Archives départementales du Gard en août 2018, le service avait intégré un nouveau bâtiment en 2014. Pour résumer, les agents étaient passés brutalement du XIX^e au XXI^e siècle ! Après avoir travaillé dans un bâtiment où les espaces étaient restreints, où l'accueil du public était compliqué, où les magasins n'étaient pas du tout adaptés à la conservation, ils disposaient désormais de vastes espaces représentant 10 000 m², dont 5 500 m² dédiés à la conservation et 1 900 m² pour l'accueil des publics (salle de lecture, auditorium, salle de réunion, espaces d'exposition, vaste hall, espace pédagogique). L'installation dans un nouveau bâtiment, même plus confortable et fonctionnel, peut être génératrice de risques psychosociaux particuliers tels que le manque d'informations sur les nouvelles situations de travail, les craintes des agents sur les impacts au niveau de leurs conditions de travail, de leur entourage professionnel (collègues, responsable), de l'évolution de leurs tâches, missions, responsabilités et statuts, etc. Ainsi l'accompagnement de ces situations, au travers d'actions spécifiques, est essentiel pour anticiper et réduire les impacts négatifs des changements sur les agents et pour mener à bien les projets prévus. Pour les agents, l'appropriation des nouveaux locaux a été compliquée. De plus, de nouveaux agents — en nombre — avaient rejoint l'équipe pour développer les missions d'accueil et de valorisation comme le permettait enfin le nouveau bâtiment. Mais la fusion entre l'ancienne et la nouvelle équipe n'était pas faite. L'accompagnement nécessaire n'avait pas été réalisé. En conséquence, à mon arrivée, j'ai trouvé un service en quête de sens, où les conflits de personnes étaient fréquents, où chacun cherchait sa place.

Objectifs

Dans la feuille de route qui m'avait été donnée lors de mon recrutement figurait en bonne place la nécessité de redonner un cap aux équipes. La construction d'un projet scientifique et culturel était indispensable pour fédérer les services et remettre du sens à l'action. De plus, la collectivité départementale et notamment ses responsables (élus et administrations) avaient une image très négative des Archives départementales. Le vice-président en charge de la culture et le directeur général adjoint des services en charge de la délégation, dont la direction relevait, souhaitaient un

programme et des résultats tangibles. La présentation de ce projet devait renouveler l'image du service, permettre la contractualisation de ressources et de moyens. Le vote du projet en assemblée départementale était l'occasion de faire connaître sous un angle positif la direction, ses objectifs, ses actions menées dans l'intérêt du département. Le projet scientifique et culturel a été

d'améliorer le fonctionnement de la salle et d'assurer au plus près l'encadrement du service conservation préventive. Plusieurs réunions ont eu lieu pour mener la réflexion avec le partage du document en cours de réalisation sur le répertoire informatique commun. Une présentation générale a été faite en réunion pour tous les agents (quarante personnes) en soulignant les objectifs.



Archives départementales du Gard © Département du Gard

baptisé « schéma départemental pour une politique Archives ». Il faut savoir adopter le vocabulaire de votre collectivité pour se faire apprécier. Le schéma se voulait l'outil, destiné dans un premier temps à analyser la situation des Archives départementales du Gard, dans un deuxième temps à formuler des propositions d'amélioration, et enfin à permettre la mise en œuvre concrète de ces propositions pour les années 2019-2023.

Méthodologie

J'avais la chance d'avoir fait avec succès un travail similaire dans mon précédent poste aux Archives départementales de la Creuse, ce qui m'a beaucoup aidée. Conseillée par l'inspection générale, je m'étais appuyée à l'époque sur le cadre du projet réalisé par François Petrazoller, directeur des Archives départementales des Vosges. Il avait bien voulu me transmettre son document qui correspondait tout à fait à ce que je souhaitais. Forte de cette expérience qui avait bien fonctionné, je suis repartie avec le même cadre et j'ai, dès l'automne 2018, constitué un groupe de travail avec les directeurs adjoints (ils sont deux) et les chefs de service. À noter qu'en parallèle, nous menions une réflexion d'adaptation à la marge de l'organigramme de la direction pour créer un poste de responsable de la salle de lecture. Ce poste transversal et organisationnel devait permettre

Les chefs de service en ont ensuite discuté avec leurs équipes. Toutes les propositions recueillies ont permis d'enrichir la réflexion, de développer les actions et ont contribué à la rédaction du texte. Le document a été finalisé fin 2018, puis soumis au directeur général adjoint et à l' élu référent, vice-président de la commission culture, au premier trimestre 2019. Ce calendrier a permis de faire voter le rapport présentant le schéma départemental pour les Archives à la session du conseil départemental de juillet 2019. Le rapport soulignait l'intérêt de structurer les actions menées par la direction des Archives départementales par un schéma directeur. Il rappelait que les Archives sont un outil de la démocratie et que le schéma départemental donnait tout son sens aux actions menées ou à entreprendre.

Suivi

Le schéma comprend dans sa troisième partie un tableau détaillé des opérations à réaliser. Nous n'avons pas voulu figer les actions. Aussi, volontairement, il reste un outil de gouvernance, mais n'est pas décliné jusqu'au niveau des services, ce qui permet également la transversalité. Chacun peut ainsi se l'approprier. Il me semblait également dangereux de trop préciser les actions et les échéances, avec le risque de ne pas pouvoir assurer, de s'enfermer dans un cadre

très rigide, dans un planning trop strict et de courir à l'échec. Le schéma devait motiver les équipes tout en laissant une marge de manœuvre. Ne pas se mettre en difficulté. Donner une vision positive. Le projet scientifique et culturel est une ligne conductrice pour la direction. Les chefs de service s'y réfèrent lors des évaluations de fin d'année pour analyser ce qui a été réalisé et contractualiser avec les agents les objectifs de l'année suivante. Nous aurions dû faire une évaluation passé un an (soit cette année lors du premier semestre), mais la crise sanitaire a comme partout perturbé l'ordre des choses. Toutefois, nous ne sommes pas éloignés des objectifs du schéma et si certains avancent moins vite, d'autres ont été bien remplis. J'espère pouvoir faire avec tous les chefs de service, en associant les agents, un bilan à mi-parcours en juin 2021. Le schéma comme ligne directrice a bien supporté l'épreuve des confinements et n'est pas remis en cause par le contexte particulier de l'année 2020.

Diffusion

Je reconnais que nous n'avons pas fait une diffusion assez large. Le schéma est depuis peu sur notre site Internet. Actuellement, le site est très riche et il nous manque un moteur de recherche sur toutes les pages, ce qui rend souvent l'accès à l'information difficile. J'espère que nous pourrions également améliorer ce point qui dépend en partie de la direction de la com-

munication du département. Pour le conseil départemental, il a été largement diffusé lors de la séance où il a été voté. Il me paraît d'ailleurs des plus importants que ces projets soient votés par les assemblées qui ainsi les valident. En l'adoptant, l'assemblée départementale reconnaît aussi qu'elle doit donner à la direction les moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs (budget pour la numérisation ou pour les expositions, ressources humaines pour le classement). Même si cela ne nous protège pas totalement des restrictions, ce vote constitue une prise en compte des besoins. Pour conclure, mon expérience me permet d'affirmer que l'existence d'un projet scientifique et culturel est un atout important pour un service d'archives, quelle que soit sa taille. Sa construction est un véritable investissement collectif. Pour un nouveau directeur, c'est l'occasion de réaliser avec les équipes un bilan de l'existant, le plus exhaustif possible. La réalisation du projet repose sur l'adhésion de tous. Instrument de dialogue et de négociation, mais aussi de communication, le vote de ce projet vous accorde une meilleure visibilité. Sa validation légitime votre programme et vous permet de demander à la collectivité dont vous dépendez les moyens de sa réalisation.



Pascale Bugat
Directrice
Archives départementales du Gard

Un acte managérial pour assurer l'avenir

Contexte

Le département de Loire-Atlantique est doté d'un réseau d'une centaine de correspondants archives répartis dans ses services et animé par les Archives départementales. À l'occasion de leur rencontre annuelle, ils ont évoqué les difficultés qu'ils éprouvent pour exercer cette mission (en matière de temps et de reconnaissance, notamment) et ont suggéré de sensibiliser les directeurs et chefs de service aux enjeux de l'archivage. Les premières séances de formation sur volontariat, destinées aux cadres, ayant rencontré peu de succès, nous avons proposé au directeur général des services d'intervenir lors d'un séminaire des directeurs et chefs de service.

Cette proposition a été favorablement reçue, et sa mise en œuvre a été plus rapide qu'escomptée puisque nous avons été invités à animer une séquence lors du séminaire programmé deux mois plus tard. L'architecture générale de notre intervention a rapidement recueilli l'adhésion des organisateurs : elle prendrait la forme d'ateliers d'une vingtaine de minutes auxquels assisterait chaque participant, le tout ne devant pas excéder deux heures. Une fois dissipées les craintes sur notre capacité à répondre dans des délais très courts, nous avons défini les objectifs de nos interventions et constitué des équipes internes pour en organiser le contenu et l'animation.

Définition des objectifs

- Sensibiliser les cadres aux obligations réglementaires et administratives.
- Montrer le caractère patrimonial des archives.
- Aborder les questions relatives à la gestion des données numériques.
- Montrer l'importance de piloter le cycle de vie des données et documents.
- Sensibiliser au RGPD et aux règles de communication administrative.
- Donc améliorer la gouvernance des données et documents au sein des services.



Atelier « Information et protection des données : communication, droits de la personne » © Céline Jacq

Les ateliers devaient laisser une large place à la participation, et leur contenu permettre de répondre à bon nombre de questions et faire connaître les ressources disponibles.

Découpage du projet

Des échanges avec la direction générale des services et le service organisation de la collectivité ont permis de retenir cinq ateliers aux thématiques suivantes : séance plénière sous forme de quiz interactif pour évaluer les connaissances des participants et amorcer le dialogue de manière ludique ; atelier « Information et protection des données : communication, droits de la personne » (dédoublé) ; atelier « Gouvernance et politique de l'information » (dédoublé) ; atelier « L'information au format numérique » (dédoublé) ; atelier « Archiver pour l'histoire » (dédoublé).

Nous avons associé à notre démarche des intervenants extérieurs — enseignants-chercheurs, délégué à la protection des données de la collectivité, cadres de la direction des solutions numériques — pour montrer à la fois la transversalité des questions d'archivage et l'importance du travail collaboratif.

Chaque atelier serait animé par un binôme composé en fonction de sa nature et de son thème. Les intervenants pourraient être un archiviste en charge de la collecte d'archives publiques, un enseignant-chercheur, un délégué à la protection des données, un collègue de la direction des solutions numériques. Une réflexion transversale poussée avec l'ensemble des acteurs a été menée pour l'élaboration d'outils pédagogiques variés et participatifs. La coordination du travail des équipes constituées pour mettre au point le contenu de chaque atelier a été assurée par Philippe Charon, directeur, et Frédérique Garnier, responsable du suivi de l'archivage des services du département, qui ont aussi joué le rôle de stimulateurs en raison des délais très contraints de réalisation.

Le défi était de taille, mais les archivistes savent les relever et ne craignent pas de soulever les montages !

Calendrier et répartition des tâches

Un rétroplanning a été établi afin de tenir les délais et de permettre la validation des contenus, comme a été définie la répartition des tâches d'organisation matérielle et de réalisation des livrables : conception du contenu des ateliers et préparation des supports pédagogiques, visite du lieu du séminaire, définition des besoins logistiques et création des supports de communication, le tout en collaboration avec les services communication, logistique, organisation, informatique de la collectivité.

Une attention particulière a été donnée aux supports et dispositifs pédagogiques : travail sur ordinateurs portables autour d'arborescences, manipulation de fac-similés de documents d'archives historiques et débat avec les enseignants-chercheurs, réflexions participatives sur les freins et les leviers de l'archivage, réponses collectives à des questions relatives à la protection des données à caractère personnel et à la communication des archives.

Des points d'étapes réguliers et des validations rapides ont ponctué toutes ces phases préparatoires. L'organisation matérielle (répartition spatiale des ateliers, équipements nécessaires, définition des parcours de chaque groupe) s'est faite à l'occasion d'une visite du site où se tiendrait le séminaire.

Déroulement

Le jour du séminaire, une fois la signalétique, les mobiliers et équipements nécessaires mis en place, les animateurs ont pris possession des espaces pour installer le matériel pédagogique. Tous ont ensuite participé à la séance plénière introduite par le directeur général des services puis le directeur des Archives qui animait le quiz interactif. Chaque binôme a, par la suite, répété à quatre reprises son atelier, les groupes étant constitués d'une dizaine de directeurs et chefs de service. Un temps collectif d'échanges informels avec les participants a enfin permis de prolonger les présentations des ateliers.

Bilan et perspectives

Ce séminaire a été une réussite, marquée par la présence d'une centaine de directeurs et chefs de service et leur participation active aux ateliers. Il a été relayé dans un article du journal interne de la collectivité destiné à tous les cadres, et plusieurs services ont entamé une réflexion sur la gestion de leurs données papier ou numérique. Un cadrage bien précis, une mobilisation très active des agents du service et la priorité donnée par l'équipe de direction ont été des éléments déterminants pour assurer le succès de ce séminaire. La contrainte temporelle a créé une émulation forte et a transformé l'ensemble des phases préparatoires en un mini-projet de service transversal.

Nous avons pour objectif désormais d'exploiter ce travail et les outils pédagogiques réalisés en proposant aux administrations locales et aux établissements qui le souhaiteraient d'animer de telles séquences en leur sein, en les adaptant si nécessaire. La réussite d'un projet se mesure aussi à sa capacité à essaimer au-delà du périmètre attendu.



Frédérique Garnier

Responsable du pôle archives contemporaines et électroniques
Archives départementales de Loire-Atlantique



Visuel de communication © Céline Jacq

La gestion de projet chez Vitam, une lessiveuse agile ?

Arriver sur le programme Vitam, c'est embarquer dans un programme fonctionnant en mode projet depuis maintenant plusieurs années, c'est se glisser dans un cycle et être emporté par le mouvement. À l'image d'une machine à laver qui tourne et tourne... parfois on attend un stop ou une pause qui ne vient pas... Édouard Vasseur, qui fut responsable fonctionnel du programme Vitam de 2015 à 2019, évoquait ainsi son expérience en parlant de « vraie lessiveuse¹ ». Mais concrètement, cela veut dire quoi ?

La gestion de projet vue par le programme Vitam

On a tous plus ou moins entendu parler du programme Vitam, aussi bien de son contenu — une solution logicielle permettant d'archiver de grosses volumétries de données — que de son fonctionnement — en méthode agile.

Au départ, l'organisation du programme et sa gestion de projet ont été pensées sur trois axes, parfois à la demande des financeurs eux-mêmes : l'utilisation des méthodes agiles qui garantissaient un meilleur contrôle des coûts avec des étapes contractuelles régulières, une plus grande réussite des projets, tout en permettant de garder un lien avec les utilisateurs

« Il convenait de prendre le temps d'un bilan, comme un observateur devant le hublot de notre machine à laver. »

en intégrant dans le programme les projets d'implémentation des ministères de la Culture, des Armées et de l'Europe et des Affaires étrangères ; un travail devant aboutir à une large réutilisation et être bénéfique au plus grand nombre ; le recours à la mutualisation pour ne pas mener trois projets d'archivage électronique distincts, en réaction à la publication du rapport Quénet « Quel avenir pour les Archives de France ?² ».

Ces principes ont permis de lancer le programme et de servir de fondements à sa gouvernance et à l'organisation de l'équipe.

Les concepts de la méthode agile ont été transposés dans l'organisation du programme Vitam avec plus ou moins de facilité selon les sujets : il a ainsi fallu que, contractuellement, le marché permette de suivre le développement et donc la facturation par itération.

Quant à l'adaptation au changement, c'est devenu un mantra, puisqu'il n'est pas rare de tomber dans un bureau sur une affiche affirmant : « Je n'étais pas au courant, mais, pour le bien du projet, je m'adapterai. » L'équipe Vitam a également produit un manifeste qui reste totalement d'actualité cinq ans après sa rédaction³.

L'agilité au quotidien

L'approche agile se traduit au quotidien par la définition de rôles parfois très précis : le *product owner* (ou PO), pierre angulaire d'un projet en méthode agile, qui définit les fonctionnalités du produit et les priorise en

fonction de la valeur métier, qui dialogue et négocie avec les équipes de réalisation, teste, etc. ; le *scrum master* qui anime et facilite le travail de l'équipe de développement ; les équipes de développement ; les utilisateurs finaux.

Et, pour s'adapter aux besoins, des rôles ont pu être inventés au sein du programme Vitam, tels que le chef de projet agilité ou le super-PO.

Quant au rythme agile, c'est mettre en route le linge, avec des cycles (trop) longs ou (trop) courts, et ses étapes de pré-lavage et d'essorage...

- Sur trois semaines : une itération (ou *sprint*) qui démarre avec la planification des développements. Pour cela, les travaux à réaliser sur la période sont « piochés » dans la liste des fonctionnalités (ou *backlog*) pour obtenir un « *sprint backlog* », reprenant les exigences fonctionnelles ou techniques développées lors de l'itération.

- À la fin des trois semaines : une démonstration, ou *sprint review*, destinée à faire le point sur les fonctionnalités développées. Cette démonstration (ou « démo ») est suivie d'une rétrospective (ou « rétro ») permettant de faire un bilan des trois semaines écoulées, de travailler sur les points à corriger ou de consolider ce qui fonctionne bien.

- Tous les matins : un *daily* pour l'équipe d'administration, suivi d'un *daily* pour les développeurs et les PO.

- Quelques rendez-vous hebdomadaires : *weekly* tous les lundis pour partager les informations de calendrier, événements, sujets de sécurité, avancées fonctionnelles, travaux techniques, actions de gouvernance et pilotage, communication, besoin de support, etc. Y participent les représentants de chaque équipe : développeurs, devOps⁴, administration, etc. Un SoS⁵ *mid-week* est également prévu le mercredi pour exprimer les points de blocage et si possible les résoudre...

Ce rythme s'appuie sur des travaux préalables, régulièrement revus. *User story* (ou US) en est la base puisqu'elle permet au PO d'exprimer son besoin : elle doit être courte et le résultat d'une discussion entre les équipes. Elle est également source de valeur : le PO lui attribue une valeur métier. Elle est indépendante si possible des autres US. Elle doit être estimable et d'une taille appropriée pour être traitée dans l'idéal sur la durée d'une itération. Ainsi, si une exigence n'est pas suffisamment mature, si elle ne correspond pas à la définition du « prêt » (ou DoR pour *definition*

1. www.archimag.com/archives-patrimoine/2020/12/09/edouard-vasseur-archiviste-projet

2. www.vie-publique.fr/rapport/31703-quel-avenir-pour-les-archives-de-france

3. www.programmevitam.fr/pages/presentation

4. Un ingénieur DevOps (pour *development* et *ops* du mot anglais *operations*) travaille à l'intersection des métiers du développement logiciel et de son exploitation-intégration dans l'administration système.

5. SoS pour « *scrum of scrum* ». Méthode liée aux techniques agiles et qui permet de coordonner plusieurs équipes.

of ready), elle perd son statut de priorité pour être revue. Ses critères d'acceptation doivent également être spécifiés.

En amélioration continue

Après plus de cinq ans de ce fonctionnement et alors que le programme entrait tout juste dans sa phase produit, un audit agile a été lancé en décembre 2020 et la restitution vient d'être faite aux équipes.

Depuis quelques mois, les initiatives au sein de Vitam se multipliaient (Vitam UI, VaS, SEDAccord), comme un programme fourre-tout mélangeant blanc, couleurs et délicat...

Un mot d'ordre conduisait les activités : « *one team* », pour marquer l'engagement de tous dans la même direction. Mais aussi bien du côté des équipes de développement que des équipes de l'administration, il convenait d'interroger les pratiques, de prendre le temps d'un bilan, comme un observateur devant le hublot de notre machine à laver.

À l'issue d'une phase d'observation, d'interviews et de questionnaires, l'analyse montre une forte maturité agile de l'équipe.

Cinq domaines regroupant une trentaine de critères ont permis de passer au crible le fonctionnement pour définir les points forts du programme, que ce soit sur les processus à l'œuvre, les outils et moyens utilisés, les compétences réunies, l'organisation adoptée et la culture agile de l'équipe. Ont été soulignés : une importante culture d'entraide, une aptitude organisationnelle forte pour gérer la complexité et les imprévus, des facilitateurs « spontanés », une capacité à garder le cap et à rester « focus », des compétences techniques et fonctionnelles.

Ce bilan permet de constater que, même en renouvelant fortement les équipes, la gestion de projet telle qu'appliquée au sein de Vitam perdure, que l'organisation mise en place est assez souple pour s'adapter aux besoins, aux objectifs et aux compétences mobilisées selon les périodes, et que l'effet « matriochka » des différents projets suivis au sein du programme n'empêche pas la bonne synchronisation de tous. Il est évident également que des points d'amélioration subsistent et qu'un travail sera réalisé pour encore gagner en valeurs et compétences.

L'audit récemment mené a surpris : aussi bien l'observateur qui ne s'attendait pas à ce constat — qui place maintenant Vitam dans le top 5 des organisations agiles qu'il a pu analyser — et qui souhaite l'utiliser en exemple, qu'au sein de l'équipe où il est plus facile de se plaindre et de pointer ce qui ne va pas que de relever la tête et se dire que, oui, les certifications agiles ne sont pas là, que peu ont suivi une formation à la gestion de projet en méthode agile, mais que la réalisation est là, que le produit est de qualité, que les personnes sont impliquées, volontaires et même fidèles, et qu'au bout du compte l'esprit agile habite bien Vitam et ses satellites.



Alice Gripon
Directrice de la diffusion
et des partenariats
Programme Vitam

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
1 ^{er} semaine			Daily admin Daily tech Lancement de l'itération par un sprint planning SoS Mid-week		Daily admin Daily tech Échanges techniques si besoin
2 ^e semaine	Daily admin Daily tech Weekly	Daily admin Daily tech Tech design	Daily admin Daily tech SoS Mid-week Raffinement du backlog	Daily admin Daily tech Raffinement des US si besoin	Daily admin Daily tech Échanges techniques si besoin
3 ^e semaine	Daily admin Daily tech Weekly	Daily admin Daily tech Tech design	Daily admin Daily tech SoS Mid-week Raffinement du backlog	Daily admin Daily tech Raffinement des US si besoin	Daily admin Daily tech Échanges techniques si besoin
4 ^e semaine	Daily admin Daily tech Weekly	Daily admin Dém Rétro			

Illustration du rythme d'une itération © Programme Vitam

Consulter un ensemble d'archives	story #87, story #748, story #749, story #815, story #886, story #911, story #940, story #1066, story #1069, story #1082, story #1153, story #2093, story #2223, story #2262, story #5077, story #5777, story #5778, story #5779, story #5842
Exporter des métadonnées d'un ensemble d'archives	story #1695, story #1798, story #3000, story #3001, story #3200, story #4343, story #4395, story #5751
Exporter un relevé de valeur probante pour un ensemble	story #2186, story #5751

Titre US - résumé En tant qu'archiviste, je veux que Vitam calcule les règles de gestion à l'accès aux unités

ID : 1069

Complexité : 12

Contraintes :

Valeur Mètre : 100

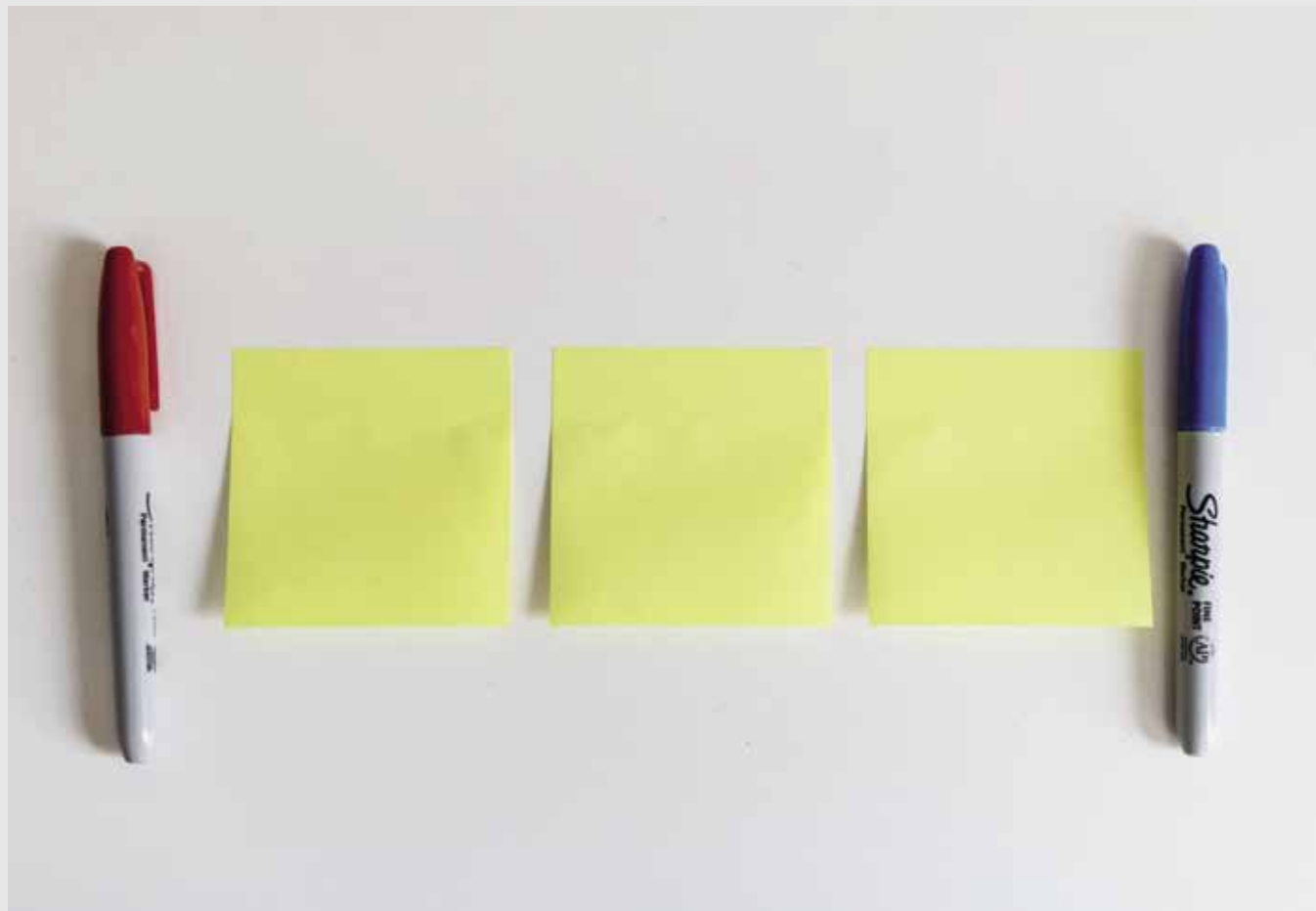
Effort Initial (heures) :

Effort Restant (heures) :

Exemple d'user story chez Vitam © Programme Vitam

Vous avez dit « agile » ?

Depuis quelque temps, le qualificatif « agile » est très régulièrement associé au projet. On parle de mode agile, mais que met-on réellement derrière cette notion ? Tout simplement l'ajustement, la réévaluation, la proposition d'une version de la solution à tester et à améliorer, les corrections à mettre en œuvre.



© DR

De ce fait, cette notion interpelle : en effet, pour toute personne ayant suivi une formation généraliste à la gestion de projet, la mise en œuvre d'un mode projet nécessite systématiquement la définition d'une planification comprenant des étapes, des jalons, des indicateurs, tous points dont la surveillance et l'analyse en cours de projet doivent amener à réévaluer, à corriger, à ajuster les ressources quelles qu'elles soient. Cette insistance sur le terme « agile » doit son origine à l'organisation des projets d'informatisation des organismes et entreprises. En effet, jusqu'à une époque récente, les services informatiques et les prestataires de solutions numériques avaient l'habitude de gérer les projets, pour reprendre leur expression, en mode « tunnel », ce qui avait la fâcheuse conséquence d'aboutir à des projets longs, trop coûteux et sans garantie de convenir aux contraintes et exigences des clients. Aujourd'hui, la prise en compte indispensable des besoins et attentes des utilisateurs nécessite le déploiement d'un partenariat renforcé et la réactivité des équipes des deux côtés, l'utilisation d'une méthode itérative, incrémentale et adaptative. Les projets gérés dans les services d'archives, qu'ils concernent la production « papier », la production numérique ou la dématérialisation, n'échappent pas

à la règle ! L'archiviste, gestionnaire de projets, en charge d'un déménagement, d'une opération de numérisation, de la réalisation d'une extension d'un bâtiment ou de la construction d'un nouveau, de la mise en œuvre d'une gestion électronique des documents (GED) et/ou d'un système d'archivage électronique (SAE) au sein de sa structure, devra être indiscutablement agile.

Une méthodologie, des outils

Le projet a un cycle de vie, et chacune des étapes nécessite l'élaboration d'un livrable.

En effet, le projet impose toujours un état des lieux, ou une « analyse de l'existant », qui permet d'identifier le contexte, les contraintes, les besoins, mais aussi les travaux déjà effectués.

Ensuite vient l'étape de cadrage et donc la rédaction de la « note de cadrage » grâce à laquelle sont définis les enjeux, l'objectif et les attendus, les livrables, la méthodologie, les ressources nécessaires (moyens humains, budget, logistique, etc.), le périmètre, les différents acteurs, leurs rôles et leurs responsabilités dans le cadre du projet. Des éléments complètent cette note de cadrage, comme les informations concer-

nant l'environnement du projet : autres projets en cours ou à venir, impactés ou impactants ; mais aussi la charge prévisionnelle, l'analyse des risques et le rétroplanning.

C'est cette phase qui contient les éléments d'ajustement comme le périmètre, les ressources et le temps et qui permet donc d'être agile !

La phase suivante est la planification du projet et ses outils associés : le Gantt et ses étapes et jalons, le PERT qui traduit l'ordonnement du projet et son chemin critique. C'est sur ce dernier qu'on doit indiquer les tâches qui ne peuvent être réalisées avant que d'autres qui les précèdent soient achevées. Le Gantt, quant à lui, est utilisé pour représenter graphiquement l'avancement du projet.

Ces outils permettent de suivre mais aussi de communiquer sur le projet tout au long de la phase suivante qui est celle de sa réalisation ou de son exécution. C'est durant cette phase plus particulièrement qu'il sera nécessaire d'évaluer, d'ajuster, de lisser, et qu'il faudra être prompt à corriger, modifier, donc être souple et adaptable.

Une fois le projet abouti, on entre dans une phase de clôture du projet. Celle-ci permet d'achever officiellement le projet et de rendre compte de son niveau global d'atteinte des objectifs définis lors du cadrage. Cette étape comporte plusieurs activités qui vont de la gestion des documents associés au projet (mise à jour et archivage), à la libération des ressources utilisées, jusqu'à l'audit du projet pour en confirmer ou non le succès et juger du niveau de satisfaction (un questionnaire qualité est préconisé) et surtout élaborer le bilan du projet qui permettra de capitaliser sur cette expérience.

Certains projets nécessitent d'ajouter une phase d'accompagnement. Pour exemple, les démarches de dématérialisation des processus documentaires, ou toute approche en lien avec la transition numérique, impliquent la mise en œuvre d'une période d'assistance dans la prise en main de nouvelles techniques et/ou de nouvelles organisations de travail.

Des cas concrets d'application de la méthodologie de projet

Parfois un projet peut en cacher un autre ou comment un projet de déménagement amène à gérer en parallèle la mise en œuvre de la dématérialisation des processus documentaires.

Un projet de déménagement peut avoir un périmètre mouvant. En effet, le nombre d'acteurs concernés est rarement figé. Tous les services sont-ils concernés ? Toutes les entités ? Les décisions prises en début de projet peuvent largement être impactées par l'organisation de l'entreprise elle-même, par d'éventuelles scissions, par d'éventuelles fusions de services, etc. La mise en place d'un comité de pilotage est indispensable et celui-ci doit être constitué d'au moins une à deux personnes en charge du projet et de sa logistique, afin d'avoir des informations sûres et récentes quant aux périmètres du déménagement, au suivi du budget alloué et des nouveautés et ajustements à envisager. Il faut surtout ne pas perdre l'objectif de vue, et il s'agit souvent avant tout de vider un bâtiment et non d'emménager un nouveau. Et c'est ici que le projet de déménagement cache en fait un projet de transition numérique, car dans la majorité des cas les collaborateurs vont devoir s'installer dans un environnement, si ce n'est « zéro papier » tout au moins « *paperless* ». Il va donc falloir les aider à s'approprier les nouveaux

concepts et les nouveaux outils, à anticiper la gestion documentaire et la conservation de ces mêmes documents tout en préservant la valeur probante de ceux qui sont engageants.

Ce projet de transition numérique peut nécessiter de surcroît la numérisation en masse des documents du quotidien pour que les collaborateurs puissent archiver les documents, mais les garder disponibles sur des GED afin de pouvoir continuer à assurer leurs missions.

Dans ce cadre, un projet de déménagement peut clairement être un levier de la mise en œuvre du *records management* dans une entreprise.

D'autres situations permettent d'éprouver les qualités d'adaptation dont doit faire preuve un archiviste dans le cadre de ses fonctions : un bâtiment d'archives qui est saturé ; un projet d'extension proposé pour doublement de la surface ; un budget voté et puis un besoin prioritaire qui fait que ledit budget est récupéré pour financer un projet qui va passer avant celui-ci ; un report d'une année, voire de plusieurs, qui va nécessiter de laisser de côté le cahier des charges en cours pour plancher et phosphorer sur une solution au problème de la saturation du bâtiment, et ce, dans une relative urgence.

On pourra alors réfléchir à l'aménagement d'un bâtiment non occupé, inscrit au parc immobilier existant, en vérifier la conformité aux normes attendues en matière de sécurité, d'intrusion, d'incendie...

Si la construction d'une extension ne l'imposait pas, l'équipement d'un bâtiment distant nécessitera de s'interroger sur les dates extrêmes des documents/dossiers à y entreposer, leurs durées d'utilité administrative (DUA), leur sort final. Une fois le scénario validé par le comité projet, il faudra étudier les équipements nécessaires (containers, rayonnages, chariots, palettes, transpalette, etc.), inclure les déplacements dans la charge de l'équipe et vérifier l'adéquation des besoins avec le nouveau budget alloué.

Cela nécessitera de la persévérance pour rebondir et mettre autant d'enthousiasme dans un projet qui peut sembler un pis-aller. Il ne faut jamais occulter le principal objectif : ce n'est pas le nom du projet qui importe ni les moyens mis en œuvre ; le principal reste de fournir une solution viable, de résoudre le problème, tout au moins de se donner le temps d'attendre une solution plus pérenne et tout cela en faisant preuve de pugnacité et d'adaptabilité. Bref réussir en étant « agile » !



Anne-Marie Bailloux

Présidente de la section des archivistes d'entreprises et du secteur privé

« Le principal reste de fournir une solution viable, de résoudre le problème, tout au moins de se donner le temps d'attendre une solution plus pérenne et tout cela en faisant preuve de pugnacité et d'adaptabilité. Bref réussir en étant "agile" ! »

14 Bergère Expérience : une preuve de concept (POC) pour rendre accessible au grand public un joyau architectural

Révéler l'esthétique monumentale et le décor intérieur du 14, rue Bergère à Paris (9^e arrondissement) — modèle d'architecture bancaire de la fin du XIX^e siècle — a été le point de départ du POC autour de l'usage des technologies immersives.



Capture d'écran du menu de l'application 14 Bergère Expérience et vue modélisée de l'Atrium vers 1882 © Archives historiques BNP Paribas

Un dispositif innovant

Pour piloter ce projet inédit, l'équipe Archives et histoire au sein de la direction de la communication du groupe de BNP Paribas s'est appuyée sur l'expertise interne de la POC Factory, une équipe se consacrant à la veille digitale et au prototypage d'expériences utilisateurs innovantes destinées au public de la banque. Notre équipe de consultants digitaux internes, rompus à la direction de projets web et mobile, a également joué un rôle structurant dans la conduite des opérations. Il s'agissait aussi d'intégrer ce dispositif innovant dans une stratégie éditoriale plus large, en lien avec le site Internet Source d'histoire.

Plusieurs séances de *brainstorming* associant l'équipe Archives et histoire aux équipes digitales internes ont visé à définir nos objectifs en matière de valorisation historique, les *personae* (représentation fictive des utilisateurs), les messages clés, les sources disponibles, ainsi qu'une enveloppe budgétaire en phase avec les enjeux de cette démonstration. Puis l'équipe projet a formalisé le traditionnel cahier des charges et une première version de scénario qu'elle a adressée à plusieurs prestataires.

Le coup d'envoi du projet a été donné en avril 2019, à l'occasion d'une réunion de cadrage associant les directeurs et chefs de projets du studio Novelab, le prestataire retenu, et l'équipe BNP Paribas. Il s'agissait alors de fixer le cadre de travail : l'approche itérative, la rédaction du scénario, la mise en scène du récit, l'organisation du tournage photo en 360°, les questions logistiques, le choix des outils pour collaborer et échanger sur les livrables, etc.

La plupart des interactions avec le studio se sont faites ensuite à distance grâce aux outils de vidéoconférence et plateformes de partage de contenu. Tous les quinze jours avaient lieu des points d'avancement avec livraison d'éléments partiels à tester, à commenter et à valider.

Du fait de l'évolution de la stratégie immobilière du groupe en cours de projet, les opérations se sont déclinées en deux temps : d'avril à octobre 2019, puis d'avril 2020 à août 2020 après la vente du bâtiment. À l'issue de ces ajustements et d'une phase de recette, nous avons lancé la version Internet de 14 Bergère Expérience lors des Journées européennes du patrimoine 2020. Puis, les applications IOS et Android ont fait leur apparition sur les stores quelques semaines plus tard.

Un premier bilan de cette expérimentation

Au-delà de l'effet de mode et de la tendance porteuse observée dans le domaine patrimonial, l'apport de ces outils numériques est réel en matière d'accessibilité et de rayonnement auprès de publics variés, mais aussi en termes de mise en scène de contenu éditorial. L'ambiance sonore spatialisée, les panoramas à 360°, la possibilité d'évoluer dans le récit à son rythme et de développer plusieurs arcs narratifs sont autant de facteurs qui amplifient l'impact de projets de médiation tels que 14 Bergère Expérience.



Flora Da Silvera
Product owner
Archives et histoire

+
Découvrez 14 Bergère Expérience sur le site Internet de BNP Paribas [histoire.bnpparibas/14-bergere-experience-voyagez-dans-le-temps-a-360].

Les formations à la gestion de projet

De nombreuses universités ou écoles de cycle supérieur proposent des formations diplômantes en management de projet. Celles-ci sont principalement de niveau master 2 et le parcours peut être initial ou s'intégrer dans le cadre de la formation continue. Dans ce dernier cas, l'amélioration des compétences nécessite très souvent de consacrer plusieurs mois au cursus concerné. La plupart du temps, une alternance peut être proposée.



© brands-people

Des alternatives sont possibles lorsqu'il s'agit de manager des projets au sein de notre environnement professionnel, sans être de façon permanente « manager de projet » et sans avoir plusieurs mois à consacrer à la formation.

Dans cet objectif, l'AAF et sa filiale AFF ont su s'adapter aux besoins des gestionnaires d'archives, et le catalogue des formations propose depuis déjà quelques années des stages permettant de se familiariser avec les concepts du management de projet et de monter en compétences sur ce sujet :

- piloter un projet dans un service d'archives : les fondamentaux ;
- conduire ou accompagner un projet de gestion électronique de documents (GED) ;
- mettre en œuvre et conduire une démarche qualité et audit (stage expert) ;
- rédiger le cahier des charges d'un système d'archivage électronique (stage expert/stage atelier) ;
- être chef-fe de projet archivage électronique (stage expert).

D'autres formations proposées permettent d'acquérir des compétences en lien avec le management de projet mais aussi des équipes :

- mettre en œuvre la conduite du changement dans le monde des archives ;
- maîtriser l'analyse de processus dans le monde des archives ;
- encadrer une prestation de service dans le domaine des archives.

Les stages durent de deux à quatre jours et permettent d'acquérir les bases et/ou de se perfectionner.

Quel que soit votre besoin, quel que soit votre niveau de connaissance du sujet, vous trouverez le stage qui vous convient !



Anne-Marie Bailloux

Présidente de la section des archivistes d'entreprises et du secteur privé

Le projet de service

Le projet de service — ou « projet scientifique, culturel et éducatif » (PSCE) — est un projet stratégique qui dessine les orientations pluriannuelles d'un service d'archives.

La trentaine de PSCE consultables sur FranceArchives (trois services à compétence nationale et vingt-quatre Archives départementales)¹ met davantage en avant les raisons ayant conduit à élaborer le projet (Seine-Maritime) que la méthodologie employée (Rhône). Celle-ci peut être définie par le service (Haute-Saône) ou se plier à celle de la collectivité dans le cadre d'un projet plus large (Calvados). Dans tous les cas, elle doit préciser les phases, le calendrier, les acteurs et leur rôle.

Dans ce type de projet, le management joue un rôle central afin que les équipes s'approprient la démarche puis la fassent vivre dans la durée. D'où la nécessité d'associer largement les agents, sur leur secteur mais aussi sur l'ensemble des missions exercées par le ser-

vice. La consultation gagne à s'ouvrir aux partenaires extérieurs ainsi qu'aux usagers dans une démarche de co-construction.

Le projet suppose une évaluation périodique, et donc une réévaluation possible. L'Orne pointe l'importance d'y inclure la formation du personnel et de « construire des outils de pilotage et un référentiel commun ».

La tutelle valide en dernier ressort le projet. À l'échéance, le bilan effectué sert de point de départ au PSCE suivant.



Brigitte Guigueno

Chargée de la politique des publics
Service interministériel des Archives de France

¹ francearchives.fr/fr/article/228389722

Conclusion

Si grâce à ces retours d'expérience les avantages du management de projet se dessinent clairement, il ne faut pas négliger deux des principaux intérêts des méthodes à disposition et des outils associés : le contrôle des coûts et si possible le retour sur investissement, notions indispensables à la défense et à la « vente » de tout projet face à nos décideurs ; mais aussi l'avènement, face au besoin de réactivité, des équipes pluridisciplinaires, qui apportent tant de richesse à notre quotidien professionnel.

Cette méthodologie a l'énorme avantage d'être reproductible, quels que soient le secteur d'activité, la nature du projet, la taille de l'équipe, etc. Il faut cependant garder en tête que la gestion d'un projet est une activité temporaire ayant une date de début et une date de fin. Bien que la méthodologie permette d'utiliser le temps comme variable d'ajustement, il est absolument nécessaire de rester raisonnable sur le sujet des délais et de veiller à conserver l'adhésion des équipes embarquées, élément indispensable à la réussite du projet.

Coordination : Anne-Marie Bailloux et Brigitte Guigueno

Cette méthodologie a l'énorme avantage d'être reproductible, quels que soient le secteur d'activité, la nature du projet, la taille de l'équipe, etc. Il faut cependant garder en tête que la gestion d'un projet est une activité temporaire ayant une date de début et une date de fin. Bien que la méthodologie permette d'utiliser le temps comme variable d'ajustement, il est absolument nécessaire de rester raisonnable sur le sujet des délais et de veiller à conserver l'adhésion des équipes embarquées, élément indispensable à la réussite du projet.

[illegible]