



Tout savoir sur...
**la Gestion Électronique
du Courrier dans
le secteur public.**

Préface

Fort de nombreuses années d'expérience au sein du secteur public et particulièrement auprès des collectivités, j'ai pu observer de près les enjeux et défis auxquels elles sont confrontées. En tant que Directeur du Pôle Territoires de DOCAPOSTE et Directeur Général de DOCAPOSTE FAST, société spécialisée dans les solutions logicielles pour la transformation interne des services des collectivités, j'ai toujours été convaincu que l'innovation technologique est la clé pour moderniser nos processus administratifs.

Aujourd'hui, dans un contexte de mutation numérique accélérée et de contraintes budgétaires croissantes, la gestion électronique du courrier (GEC) s'impose comme un outil indispensable pour améliorer l'efficacité et la réactivité des services publics.

Un premier Livre Blanc a été publié en 2020, soit avant que l'intelligence artificielle (IA) ne révolutionne ce domaine en automatisant le traitement des courriers, en facilitant la classification des documents et en améliorant la compréhension des demandes grâce au traitement du langage naturel. Ces avancées permettent aux administrations de gagner en réactivité, de réduire la charge de travail des agents et d'offrir un meilleur service aux citoyens. L'IA ouvre également de nouvelles perspectives en matière d'analyse des tendances et d'aide à la décision, contribuant ainsi à une gestion plus stratégique des courriers entrants et sortants.

Ce livre blanc a pour vocation d'explorer les enjeux de la gestion électronique du courrier dans le secteur public, de présenter les bonnes pratiques et de mettre en lumière les bénéfices concrets qu'apportent les solutions de GEC : gain de temps, traçabilité, sécurisation des échanges et amélioration du service aux citoyens. À travers des retours d'expérience et des recommandations opérationnelles, ce document vous accompagnera dans votre réflexion et vous aidera à faire les choix les plus pertinents pour votre organisation. »

Bonne lecture

Pierre-André Florat

Directeur du pôle Territoires DOCAPOSTE Secteur Public
et Directeur Général de FAST Solutions.



Préambule

Le papier n'est pas mort et ne mourra jamais : quel plaisir de tenir dans ses mains un beau livre, caresser les pages, feuilleter, humer l'odeur d'un journal... ou d'un mot d'amour.

Mais le papier a un défaut majeur : celui de graver l'information en son cœur, en y mettant même une pointe de jalousie. On peut dire que le papier n'est pas partageur : il a fallu déployer à grands frais des armées de scribes, de moines copistes, de rotatives et d'usines à cloner miniatures pour porter l'information d'une feuille à l'autre.

Nous le savons, l'informatique a affranchi l'information de son support et depuis, libérée de ces chaînes, celle-ci se multiplie et circule autour du monde à la vitesse de la lumière.

Ainsi nous, les humains, sommes abreuvés d'informations, certaines uniquement destinées à capter nos esprits et d'autres, utiles pour nous ou les organisations que nous animons.

Étrangement, lorsque l'interlocuteur souhaite insister sur l'importance de son message, c'est encore majoritairement le papier qu'il choisit comme messenger. Il en va des missives simples comme des plis recommandés, avec signature en présence du facteur.

Lorsque nous nous sommes rendu compte que l'informatique pouvait aider à enregistrer la séquence des plis reçus et mémoriser leur distribution, les premiers logiciels dédiés au suivi des courriers sont apparus.

Dans le même temps, les dispositifs de numérisation permettant de créer une image informatique d'un document physique, ainsi que l'accroissement des puissances CPU et des capacités de stockage ont permis le développement de solutions de gestion documentaire électronique, ou « GED », puis d'archivage électronique.

Les organisations ont rapidement réalisé le bénéfice qu'elles pouvaient tirer de la « dématérialisation » des documents, en particulier au niveau de la disponibilité et des temps de recherche.

De là à dématérialiser les documents métier, les enregistrer et les faire circuler, il n'y avait qu'un pas. La Gestion Électronique du Courrier, ou « GEC », gère les courriers entrants et permet de leur associer les courriers de réponse en respectant les process de l'entreprise, avec l'aide d'outils de numérisation, d'indexation, de workflow, d'édition et de messagerie. Son objectif est clair : aider à gérer les flux d'information entrant et sortant.

Les plus gros utilisateurs de tels systèmes sont les acteurs publics : pour assurer leur mission de service public ils ont besoin de se reposer sur un logiciel et un partenaire de confiance les aidant à gérer un flot d'information majoritairement non structuré.

Nous traitons dans ce livre spécifiquement ce secteur d'activité, car il y a jusqu'à présent peu de littérature. Il était temps de rassembler les idées sur cet aspect particulier de la dématérialisation.

Nous avons publié la première édition de ce livre en 2020 : c'était une des premières publications d'ampleur sur le sujet. 5 ans plus tard, les fondamentaux restent les mêmes, mais de nouveaux enjeux sont apparus. Le développement du télétravail, les progrès et la multiplication des saisines par voie électronique et de la dématérialisation en général, l'émergence révolutionnaire de l'Intelligence Artificielle... sont autant de nouveaux facteurs à prendre en considération dans la construction des projets de dématérialisation documentaire. Cette nouvelle édition y est consacrée.

Sommaire

Préface.....	2		
Préambule.....	3		
De la gestion papier à la gestion électronique	6		
Pourquoi déployer une Gestion électronique de courrier ?.....	7		
GEC ou GED ?.....	11		
Alors une GED peut-elle opérer de la gestion du courrier ?.....	13		
La GEC, brique dans un écosystème.....	14		
Témoignage de Caroline BOURRET.....	16		
Les fonctionnalités attendues d'un logiciel de Gestion Électronique de Courrier	18		
Les étapes du traitement du courrier.....	19		
Témoignage de Laura INDABURU.....	26		
Les circuits de courrier.....	27		
Témoignages de Aline HABERT et Corinne CHARLERY.....	34		
Expédition.....	37		
Le classement et l'archivage.....	39		
		La méthodologie de mise en œuvre	44
		L'implémentation.....	45
		Reprise de données dans la gestion de projet GEC : enjeux, vulnérabilités et stratégies.....	55
		Témoignage de Marie-Noëlle PIERI.....	56
		Accompagnement au changement.....	60
		La GEC et le RGPD.....	62
		Choix du modèle de licence.....	64
		Conclusion	68
		À propos de Docaposte et de FAST Solutions.....	70
		À propos de Maarch.....	71



De la gestion papier à la gestion électronique

Pourquoi déployer une Gestion Électronique de Courrier ?

Quelles sont les raisons poussant une organisation à implémenter un système de GEC ? Quelquefois le déclencheur est un événement ponctuel : changement d'équipe de direction, litige grave avec perte de justificatif, déménagement, réorganisation, etc. Mais le plus souvent, ces projets sont sous-tendus par des motivations de fond.

Motivation n°1

Diffuser largement l'information en limitant l'impact carbone

Le courrier entrant dans une organisation doit être communiqué à toutes les parties prenantes dans le processus de réponse, ainsi qu'à toutes celles ayant intérêt à connaître le contenu du courrier et la façon dont il sera traité.

Par exemple, une demande usager relative à la voirie devra être dirigée vers le service concerné et mise en copie (ou pas...) à l' élu du quartier.

Nous verrons que le "ou pas" a son importance : la GEC ne doit en aucun cas remplacer l'intelligence collective et contraindre l'organisation dans la gestion de ses processus et ses sensibilités.

Avec un processus de diffusion exclusivement papier, on voit bien que cela génère un important volume de photocopies, ces dernières venant de plus enrichir le flot des copies multiples conservées à tort.

Lorsque l'organisation est répartie sur plusieurs sites géographiques, cela pose également le problème de l'acheminement : cadence des navettes (délai de diffusion), impact carbone, coût.

Avec la dématérialisation, il n'y a plus d'obstacles pour diffuser largement l'information : les services et personnes concernés sont informés instantanément, les navettes et leur impact négatif sur l'environnement sont réduites.

En 2025, la fin ne suffit plus à justifier les moyens : il faut dématérialiser dans le respect de l'environnement, penser à son bilan carbone, pour soi et pour les générations futures, mais plus prosaïquement aussi pour ceux à qui l'on pourrait rendre compte : opinion publique, donneurs d'ordre, associations, juridictions.

Quant au logiciel de GEC, il doit maintenant aussi rassurer sur son éco-conception : structuré, compréhensible et dépourvu de complexités inutiles, il doit consommer le strict nécessaire en termes de ressources informatiques et garantir une maintenabilité optimale.

Exemple d'éco-conception : <https://maarch.com/blog/le-clean-code-en-pratique-dans-le-developpement-des-logiciels-maarch/>

Motivation n°2

Consolider une organisation homogène malgré la multiplicité des saisines

L'époque du tout-courrier – celle, encore récente, où la lettre était la seule modalité de contact entre les citoyens et leurs administrations – avait une simplicité : les demandes des citoyens entraient par la porte du Bureau du Courrier où elles étaient ouvertes, triées et mis en traitement de manière centralisée. Tous les processus de travail commençaient ici, cohérents, raisonnés et contrôlés.

En 2025, la porosité des administrations sur l'extérieur a considérablement augmenté : courriels sur les boîtes des agents et dans des listes de diffusion, multiplicité des boîtes fonctionnelles, saisines par voie électronique sur des sites internet multiples, applications tierces, courriers car il en restera toujours... Cette exposition des administrations, sans cesse croissante pour répondre aux attentes de proximité des citoyens, complexifie leurs organisations.

Comment ne rien manquer ? Est-on certain que les demandes qui devaient faire l'objet d'une validation hiérarchique ou politique ont été visées ? A-t-on répondu dans les délais à des saisines qui ont été gérées directement par plusieurs services ?

Un citoyen qui écrit sur le site internet bénéficie-t-il de **l'égalité de traitement** vis-à-vis d'un citoyen qui écrit un courriel ou une lettre ?

Dans une époque où les volumes de courriers baissent, loin de décliner, les solutions de gestion électronique de courrier ont pris de plus en plus d'importance dans les projets de transformation numérique. Les GEC, désormais souvent appelées Gestion électronique de correspondance, sont devenues des outils pour superviser et organiser de manière cohérente les processus internes, malgré la diversité de formes des saisines.

En 2025, un projet de GEC n'est ainsi plus la simple mise en place d'un outil technique pour les services Courriers : c'est le point de départ cardinal d'un projet de transformation numérique qui répond aux enjeux organisationnels de la modernisation de l'action publique.

Motivation n°3

Améliorer le service rendu aux usagers et partenaires

Quoi de plus désagréable que de ne pas obtenir de réponse, ou alors tardive, à ses demandes à la collectivité ? Un usager est aussi un électeur et il doit avoir le sentiment que l'équipe dirigeante est à l'écoute et prend en considération ses sollicitations.

Il en est de même avec les partenaires : institutions, entreprises, associations et les autres collectivités.

Pour suivre correctement les dossiers, il faut aussi disposer d'un historique avec le tiers et être informé des interactions précédentes. La mémoire illimitée d'une machine devient alors un sérieux avantage, sous réserve de respecter la confidentialité des données et de gagner la confiance des usagers.

C'est aussi un outil pour répondre aux évolutions des doctrines de l'administration. La mémoire des échanges est un enjeu fort pour atteindre le « dites-le nous qu'une fois ».

Le pilotage des délais de réponses est, lui, un élément crucial pour la mise en place du principe « silence de l'administration vaut accord » : sans pilotage des délais de traitement, impossible de mettre en place une telle doctrine sans faire courir des risques juridiques sérieux pour la collectivité.

Les solutions de GEC, en offrant un pilotage statistique fiable et des alertes raisonnées selon les typologies de documents, permet d'armer son organisation face à ces évolutions de la doctrine administrative.

La visibilité sur les performances entraîne une influence sur la motivation et les moyens mis au service de l'objectif. Ce dernier, fixé au niveau général et reporté sur chaque direction et service, est partagé par l'ensemble des collaborateurs.

Motivation n°4

Accompagner la mise en œuvre des démarches qualité

Il existe deux référentiels de Qualité Usager applicables dans les administrations d'État et collectivités : la charte Marianne et le référentiel Qualiville.

La portée de ces modèles va bien plus loin que la simple gestion du courrier : elle traite des locaux, de la qualité de l'accueil, de la surveillance de l'état du domaine public, etc.

Il y a des sujets où la GEC peut être d'un grand secours : réponses systématiques et personnalisées, délais respectés, traitement et suivi des réclamations, indicateurs.

Il ne serait clairement pas raisonnable, ou alors très compliqué, de se lancer dans l'obtention de ces labels sans outils d'accompagnement et de suivi. Leur obtention demande un vrai engagement et des moyens humains et financiers pour la mise à niveau.

Mais c'est en même temps le marqueur objectif d'une volonté de mise au service de la population et de qualité de service aux usagers.



Les résultats du baromètre Marianne 2019

Le service public s'engage auprès des usagers pour améliorer la qualité de service.

Une progression de la note moyenne qui recouvre des situations très contrastées selon les réseaux.



Réseaux	Note moyenne 2019	Rappel note moyenne 2018	Rappel note moyenne 2017	Part des sites ayant une note > 7	
Ensemble des services	7/10	6,7/10	6,4/10	65%	+14pts
Bibliothèques universitaires	8/10	7,5/10	7,1/10	100%	+10pts
Services des Finances publiques	7,5/10	7,4/10	7,3/10	94%	+3pts
Services de l'Éducation nationale	6,9/10	6,5/10	6,2/10	58%	+22pts
Services judiciaires	6,7/10	6,4/10	5,5/10	46%	+12pts
Services MSAP	6,8/10	6,5/10		54%	+15pts

- A

Très satisfaisant (8.5 à 10)
- B

Plutôt satisfaisant (7 à moins de 8.5)
- C

Pas vraiment satisfaisant (5 à moins de 7)
- D

Pas du tout satisfaisant (moins de 5)

Source : Baromètre Marianne DITP KANTAR
<https://www.modernisation.gouv.fr/etudes-et-referentiels/barometre-marianne-2019>

Motivation n°5

Aller vers la dématérialisation des échanges formels avec les tiers

Jusqu'à récemment un courrier papier était le seul moyen de se manifester de façon formelle auprès de l'administration. Les réglementations comme la Saisine par Voie Électronique (SVE) ont consacré le canal électronique comme une voie légitime.

En outre, face à la multiplication de ces canaux électroniques (courriels, formulaires, GRC, portails de type demarches-simplifiees.fr), une dorsale de traitement de courrier BackOffice est plus que pertinente.

Les étapes de visa et signature peuvent représenter une amélioration importante dans certaines organisations où les chaînes de visa dépassent cinq intervenants : plutôt que de retourner le courrier au rédacteur et redémarrer le circuit papier à la moindre erreur, le viseur peut effectuer lui-même un ajustement, ou en discuter avec les viseurs précédents et poursuivre le circuit. La signature électronique permet également des gains de temps considérables.

Enfin, en dématérialisant la production de courriers, on peut imaginer leur expédition selon le même mode : par voie électronique, ou par voie papier en traitement externalisé.

Les outils de GEC donnent enfin un accès immédiat aux courriers par recherche sur les métadonnées ou le contenu : le DGS seul à son bureau, tard en soirée, est autonome pour retrouver les éléments d'un dossier.

Motivation n°6

Améliorer l'efficacité de la collectivité et réduire les coûts de traitement du courrier

L'amélioration du rapport avec les usagers est bénéfique pour les premiers concernés, mais traduit aussi une meilleure efficience de la collectivité dans ses processus de traitement.

Cela se traduit par un gain de temps que la collectivité pourra choisir de réaffecter sur d'autres processus à plus forte valeur ajoutée.

Le temps peut être gagné sur chacune des étapes de traitement : réception, distribution, traitement, visa, signature, expédition.

En réception et enregistrement, il faut bien entendu numériser les courriers papier. Cette étape est très rapide et clairement plus efficace lorsque le parcours utilisateur est optimisé.

La distribution, en supprimant les temps de photocopies, de parcours de vaguemestres et navettes et en mettant à disposition instantanément l'information dans les services, est le secteur où les gains en temps sont les plus visibles et les plus considérables.

Le traitement est optimisé par la mise à disposition de modèles pour les accusés de réception et les réponses, ainsi que par le traitement collaboratif de ces dernières.

Nous voyons que les gains immatériels vont se faire sur le temps de traitement, le confort de travail, la relation aux usagers et aux tiers.

Nous avons vu se réduire les effectifs dans les bureaux du courrier, grâce à l'amélioration des processus de capture, de routage et d'impression.

Nous assistons depuis peu à l'arrivée de l'IA dans les processus de traitement des courriers : résumés, suggestions d'accusés de réception et de réponses.

Les gains de productivité générés sont les bienvenus à une époque qui s'annonce lourde de restrictions budgétaires et d'un besoin critique d'économies à tous les stades de l'administration.

Nous voyons que les gains immatériels vont se faire sur le temps, le confort de travail, la relation aux usagers et aux tiers.

Les économies réalisées vont apparaître essentiellement sur les frais d'impression, reproduction et acheminement, ainsi que sur les coûts d'expédition.

Au final :

- En limitant les circulations de papier, la GEC permet des économies objectivement quantifiables (photocopies, navettes inter-sites de distribution des courriers, envois papiers dématérialisés...), tant du point de vue financier qu'en regard du bilan carbone des organisations.
- Une GEC ne permet pas seulement de gérer du courrier, mais plus largement d'organiser l'ensemble des flux extérieurs, du courriel à la saisine par voie électronique.
- La GEC va permettre de reprendre en main la circulation du courrier, devenue anarchique avec la multiplication des canaux électroniques
- Un pilotage fiable des indicateurs permet d'optimiser la qualité de service rendu aux usagers et d'optimiser les performances internes.
- L'arrivée de nouvelles technologies, comme l'IA et le routage automatique des documents, augure des gains de productivité sensibles sur les activités de traitement aval des courriers

GEC ou GED ?

Il s'agit d'un sujet fréquemment abordé : dois-je m'équiper d'une GEC, d'une GED, ou d'une GRC et quelles sont les différences fondamentales entre ces systèmes ?

Cas d'usage et fonctionnalités des systèmes de GED :

Les GED sont des systèmes généralistes, flexibles et adaptables à de multiples besoins (gestion de contenu, archivage courant, workflow, Digital Asset Management, capture, édition, gestion de version).

Le caractère versatile et multi-usages d'une GED permet de répondre à tous les besoins allant d'une mise en place simple auprès d'un service, jusqu'à des projets plus complexes et sur mesure qui nécessitent son intégration dans les autres outils de l'organisation.

Une GED est par exemple parfaite pour du travail documentaire collaboratif au sein d'une direction juridique. Les fonctions de versionning, de dossiers virtuels, de publication sur Intranet sont utiles et facilement appréhendables.

On assiste aussi à un mouvement de fond où la GED tient lieu de "plate-forme de services de contenu" (CSP), et où, pour limiter la multiplicité des silos, chaque application Métier va lui sous-traiter la gestion documentaire.

Les avantages sont nombreux :

- Point central de gestion documentaire plus simple à prendre en main et administrer
- Gestion unifiée et centralisée du cycle de vie documentaire
- Concentrateur pour les échanges avec les systèmes en sortie : parapheurs électroniques, tiers de télétransmission, archivage électronique

L'inconvénient est que cela nécessite de repenser l'urbanisation du SI, en s'engageant dans une démarche structurante où il faut revoir toutes les interactions entre les applications métier et réfléchir au cycle de vie de la donnée de sa production à son archivage.

Dans ce contexte où la GED tient lieu de système transverse de gestion documentaire, et où l'on devrait lui demander en sus de respecter en tant qu'archive courante et/ou intermédiaire l'ensemble des éléments de sécurité et de préservation documentaire, on sent bien qu'il y a peu de chance que celle-ci dispose de toutes les fonctionnalités utiles à la gestion du courrier.

De plus, dans la mesure où justement la GED se voit confier des “records”, autrement dit du contenu juridiquement engageant vis à vis des tiers, il nous paraît indispensable qu'elle parvienne à garantir la valeur probatoire de ces records jusqu'à leur archivage au sein d'un SAE (Système d'Archivage Électronique). Dès lors, en toute logique cette démarche de GED transverse devrait exiger à minima un système normé de type CFN (Coffre-fort Numérique).

En revanche, on peut aisément considérer que la GEC, avec ses spécificités Métier, constitue l'un des éléments de l'écosystème SI, et qu'elle soit considérée comme une application Métier comme une autre.

Cas d'usage et fonctionnalités des systèmes de GRC:

Les GRC sont des systèmes pensés comme des interfaces de communication entre usagers des services (citoyens, associations, entreprises...) et administration. Ils se distinguent dans l'univers de la gestion documentaires par l'interface qu'ils offrent à des utilisateurs externes à l'organisation : ce ne sont pas seulement des backoffice de traitement mais bien des outils bifaces qui sont destinés à être exposés aux publics externes. Un enjeu fort pèse donc sur leur ergonomie puisqu'ils sont utilisés par des publics non-avertis, sensibles à des outils simples d'usages.

Les GRC sont des systèmes de traitement de demandes spécialisées : ils présentent des outils permettant à une équipe-métier de prendre en charge une demande, depuis sa qualification jusqu'à son traitement. Les GRC peuvent spécialisées ou spécialisables à travers des paramétrages pour répondre à des cas d'usages spécifiques (demandes techniques dans une mairie, déclaration d'incidents, demande d'enlèvements...).

Les GRC sont donc des outils précieux dans la vie des collectivités car elles permettent de gérer l'interface entre les administrés et l'administration, et la réalisation de certaines demandes.

Les GRC sont cependant moins favorables aux collaborations entre les équipes, puisqu'elles rassemblent des utilisateurs autour de processus précis qu'elles traitent en tunnel. Par exemple, une GRC va être un système très efficace pour qu'un usager signale un encombrant et qu'une collecte soit organisée. Par contre, une demande plus sensible qui devra faire l'objet d'une alerte auprès d'un élu ou d'une prise d'avis par d'autres services de la collectivité devra souvent sortir de la GRC pour intégrer un système plus transversal, rassemblant l'intégralité des équipes, comme une GEC ou une GED transverse.

La GEC se distingue donc de la GRU en ce qu'elle est fondamentalement pensée pour la transversalité. Tous les services sont susceptibles de recevoir du courrier, des courriels ou des saisines : tous les services sont utilisateurs par défaut de la GEC, qui devient un des rares outils à rassembler l'ensemble des utilisateurs. Là où la GRU intervient pour gérer une relation avec les administrés, la GEC, elle, est pensée pour la collaboration interne et la transversalité.

C'est pour cette raison que de nombreuses solutions de GEC s'enrichissent de fonctionnalités permettant des traitements de bout en bout des flux documentaires, allant du rassemblement des demandes à la signature électronique.

Les GEC en revanche sont des outils strictement internes. Elles n'ont pas vocation à être ouvertes sur l'extérieur. Ce sont des outils-métiers, structurés vis-à-vis d'une organisation interne non publique.

Alors une GED peut-elle opérer de la gestion du courrier ?

La réponse est oui si l'on y ajoute les objets et fonctionnalités qui font la richesse d'une GEC :

Métadonnées spécifiques : date de courrier, date limite de traitement, urgence, canal d'arrivée etc.

Modèles de diffusion : un schéma de circulation/diffusion préétabli par direction destinatrice ou famille de courrier.

Modèles de réponse : des documents prêts à l'emploi et standardisés, avec des balises reprenant les informations de contexte, pour aller vite et maîtriser sa communication.

Représentation de l'organisation : l'organigramme de l'organisation, avec des mots-clés autorisant un parcours relatif et servant à définir des sécurités, des droits de redirection, des contenus de bannettes, des notifications.

Gestion des contacts : des contacts internes et externes disposant d'adresses postales issues de la BAN (Base Adresse Nationale), de formules de politesse, de regroupement par organisation et de gestion du dédoublement.

Publipostage : des capacités de génération automatique de courriers Départ sur des regroupements de contact.

Gestion des AR : le publipostage sur un ensemble de correspondances Arrivée, avec statistiques sur les délais dans le cadre de la Saisine par Voie Électronique (SVE).

Assistance à l'expédition : la connexion avec des systèmes de dématérialisation des transmissions : serveur de messagerie, imprimante virtuelle (type Maileva), recommandés électroniques, EDI.

Gestion des chronos : la capacité à générer des chronos par catégorie, service, période.

Parapheur électronique : un système de visa/signature de documents connecté avec suivi du cheminement, délégation de signature, vocation probatoire.

C'est un résumé de ce qui sépare en termes de fonctionnalités la GED de la GEC. Ajoutons à cela une ergonomie et un parcours utilisateur « sans couture » et on obtient quelque chose qui ne ressemble plus du tout à une GED générique.

Ainsi, grâce à toutes les fonctionnalités disponibles en standard dans une GEC nous avons une solution qui, bien qu'elle utilise les mêmes briques technologiques qu'une GED, est conçue pour répondre aux enjeux métier de la gestion du courrier entrant et sortant.

“

L'urgence climatique et le danger sanitaire deviennent des facteurs que nul ne peut ignorer.

Nous sommes fiers de travailler à des réponses technologiques accessibles, aptes à optimiser les processus, réduire l'empreinte carbone et limiter les manipulations physiques.”



Jean-Louis ERCOLANI
Directeur Général de Maarch,
groupe Xelians

La GEC, brique dans un écosystème

Vingt ans de dématérialisation ont parfois laissé des systèmes d'informations touffus et disparates. De manière générale, dans les collectivités et les administrations, les applications métiers se sont démultipliées pour répondre à des enjeux spécifiques, créant des tunnels de traitement silotés et sans communication entre eux. Dans certaines structures, il n'est même parfois pas rare de trouver plusieurs systèmes de GED, répondant à des besoins particuliers et vivant en parallèle.

Cette démultiplication des systèmes applicatifs est une conséquence logique, presque un mal nécessaire, des progrès informatiques : chaque processus, chaque métier peut désormais profiter d'une solution informatique adaptée et dédiée à leurs particularités, permettant d'augmenter les gains de productivité sur chaque verticale organisationnelle.

Mais cette démultiplication est aussi un vecteur de silotage des activités et de lourdeurs. Comment favoriser la communication entre équipes quand chaque équipe dispose de sa propre solution ? Il n'est aujourd'hui pas rare de remarquer que de nombreux processus, dématérialisés de façon efficace sur une chaîne de traitement, engagent à ce que les utilisateurs fassent des manipulations inutiles et à faible valeur ajoutée pour passer d'un système à l'autre. Ainsi, un gestionnaire des finances qui télécharge un document de Chorus pour le mettre à la signature dans un parapheur électronique...

Pour toutes ces raisons, il faut penser la GEC **comme une brique à l'intérieur d'un système d'information**.

Une brique tout d'abord centralisatrice. En effet, un système de GEC, dont les mécaniques sont fondées sur la circulation hiérarchisée et procédurale des documents, doit servir de colonne vertébrale pour de nombreux traitements. Par exemple, une GEC paramétrée pour l'instruction du courrier réservé peut facilement être élargie pour le traitement de demandes issues d'une GRC et nécessitant un aval de la direction ou des élus. Cette ouverture est d'autant plus évidente quand certaines solutions proposent des fonctionnalités avancées, comme la signature électronique, permettant un flux de traitement complet.

La GEC devient alors l'outil central pour rassembler les différents processus et les organiser de manière cohérente entre les services et selon les principes de la collectivité ou de l'administration. Cette centralisation permet de réunir les équipes sur un même outil, de limiter le nombre de solutions utilisées et de simplifier les processus – un élu qui valide des demandes valide courrier, courriels, saisine, etc., dans sa seule GEC – et de porter une organisation concertée et partagée à travers une structure.

Mais la GEC ne peut bien sûr pas se substituer à tout un système d'information : **la GEC est, forcément, une partie d'un ensemble plus vaste**.

En amont, la GEC est alimentée par des dispositifs physiques (les différents scanners du parc) et des solutions numériques spécifiques au métier (une GRC par exemple) qui provisionnent les flux de documents, en temps réel. La proximité de ces flux est un enjeu à part entière pour tirer le bénéfice d'un système centralisant. La mise en place d'orchestrateurs, comme Pastell ou Aquarel, permet de simplifier ces interactions entre les applications et de mieux piloter l'arrivée des flux.

En aval, la GEC doit s'articuler au système de gestion de document déjà mis en place dans votre structure pour s'y intégrer. C'est le cas avec une GED transverse par exemple qui pilote la gestion documentaire de votre écosystème : il faut alors s'assurer que la GEC dispose de connecteurs permettant un reversement efficace vers ce système. C'est aussi le cas avec **un coffre-fort numérique** ou un **système d'archivage électronique**, qui permettent le stockage et la conservation réglementaire des documents.

Les enjeux sont alors différents et imposent l'existence de connecteurs répondant à des normes ou formats spécifiques, comme le SEDA pour l'archivage électronique.

Des systèmes de GEC avancés proposent également des solutions de préparation du cycle de vie documentaire, permettant de simplifier les usages, de sensibiliser les métiers à l'importance de ces enjeux et de préparer la suite de la vie du document selon des usages métiers (métadonnées, types de documents...) : ainsi, la définition au cœur de l'application-métier des durées de conservation utile et du sort finale permet de préparer et de simplifier le passage vers un SAE.

En résumé, la mise en place d'une urbanisation cohérente du système de gestion documentaire dans son intégralité est donc un enjeu pour le secteur public. En amont, les applications métiers sont utilement pilotées par des orchestrateurs permettant de distribuer les flux entre les applications-métiers et la GEC. En aval des traitements, la GEC comme les autres applications métiers doivent être liées à une GED transverse et un système d'archivage électronique ou un coffre-fort.

Témoignage

Caroline BOURRET

Responsable du service Évaluation et appui à la Transformation
Département des Hauts-de-Seine



Le département des Hauts de Seine a toujours eu pour priorité de se doter d'outils à l'état de l'art pour améliorer continûment la satisfaction de ses citoyens et usagers et les réponses fournies par la collectivité.

Nous avons lancé en 2016 une démarche de Gestion de la Relation Citoyen (GRC) avec l'aide de Docaposte qui nous a permis de réaligner la stratégie, de définir les attentes, de cerner les éventuels manques et d'identifier les différents chantiers à mettre en œuvre avant de démarrer le projet.

En effet, à la différence d'une entreprise, dont le plan de classement est finalement assez simple du fait du nombre limité de courriers différents, une collectivité possède des compétences multiples et traite autant de courriers différents que d'usagers, partenaires, prestataires, élus etc.

Par ailleurs, en interne, les attentes sont différentes en fonction des métiers.

Une fois ce projet de GRC mené à bien, nous avons décidé de nous doter d'une GEC. Le projet a été initié en août 2018 et déployé en avril 2019. Après un diagnostic organisationnel de l'unité courrier, nous avons fait le choix d'externaliser la numérisation des documents entrants et de ne pas avoir de double flux. Tous les courriers papier sont conservés et archivés chez le prestataire, sauf certains documents restitués pour des besoins juridiques ou de signature.

Je retire plusieurs enseignements de ce projet :

- Le besoin métier prime sur les contraintes d'architecture SI, de même que la facilité de prise en main de l'outil.
- La qualité du moteur de recherche est primordiale pour retrouver un document dans le plan de classement.
- La nécessité d'un contrôle managérial a posteriori pour vérifier que les courriers sont clôturés, classés et archivés.

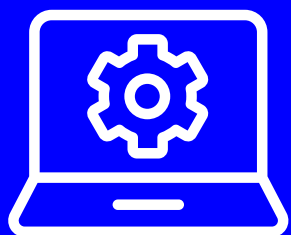
Avec le recul, je réalise que la crise sanitaire de la Covid 19 que nous venons de traverser a fait avancer la collectivité dans sa démarche de dématérialisation. Cette utilisation « nécessaire » de la GEC a permis d'accélérer la prise en main des agents, pas toujours à l'aise avec l'outil, pour assurer la continuité de service public. Aujourd'hui, les agents ont une approche plus constructive de la GEC et sont force de proposition pour améliorer son fonctionnement. Nous allons donc entamer dans les mois qui viennent le dossier du courrier sortant qui est actuellement imprimé, signé et posté.

Synthèse

La mise en place d'une Gestion Électronique de Courrier, que celui-ci soit papier ou numérique, permet une gestion optimisée de l'information. Elle garantit que celle-ci est reçue, traitée, diffusée et archivée dans le respect des règles de sécurité et de confidentialité, tout en permettant la réalisation d'économies substantielles.

La capacité d'une GEC à « discuter » avec les systèmes amont et aval garantit également une excellente fluidité de l'information au bénéfice de tous les intervenants dans la chaîne de traitement et de décision.

Nous découvrirons plus en détail dans la suite de cet ouvrage la facilité de fonctionnement d'un logiciel de gestion électronique de courrier.



Les fonctionnalités attendues d'un logiciel de Gestion Électronique de Courrier

La première partie de ce guide s'est focalisée sur les bénéfices que la mise en place d'une Gestion Électronique de Courrier apporte aux organisations.

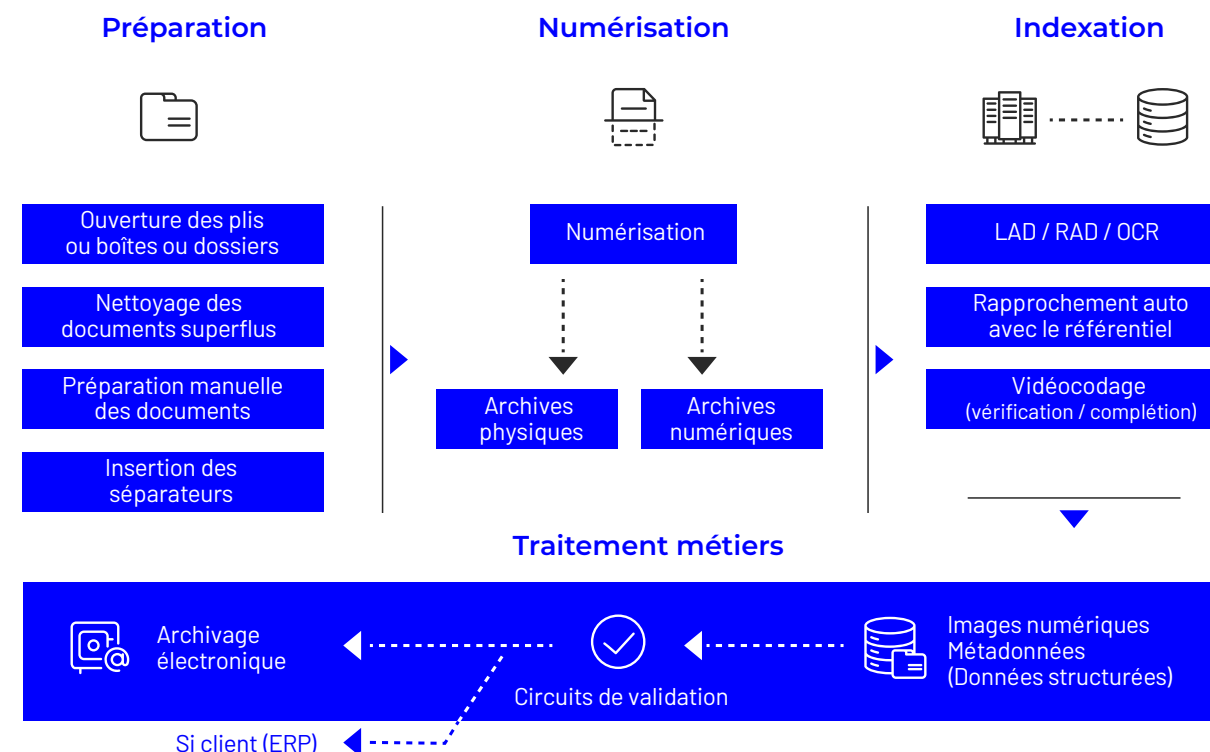
Nous allons maintenant étudier les principales fonctionnalités qu'une GEC doit couvrir pendant toute la durée de vie d'un document, de sa capture à son classement en passant par les différents traitements « métiers ».

Les étapes du traitement du courrier

Nous allons explorer ici les grandes étapes du traitement du courrier dans une organisation publique. Il est possible que certains opérateurs de la sphère privée ou de l'économie mixte se retrouvent dans ces fonctionnalités : le périmètre n'est pas limitatif.

Le fonctionnement d'une GEC

■ Les étapes fondamentales du traitement des documents entrants

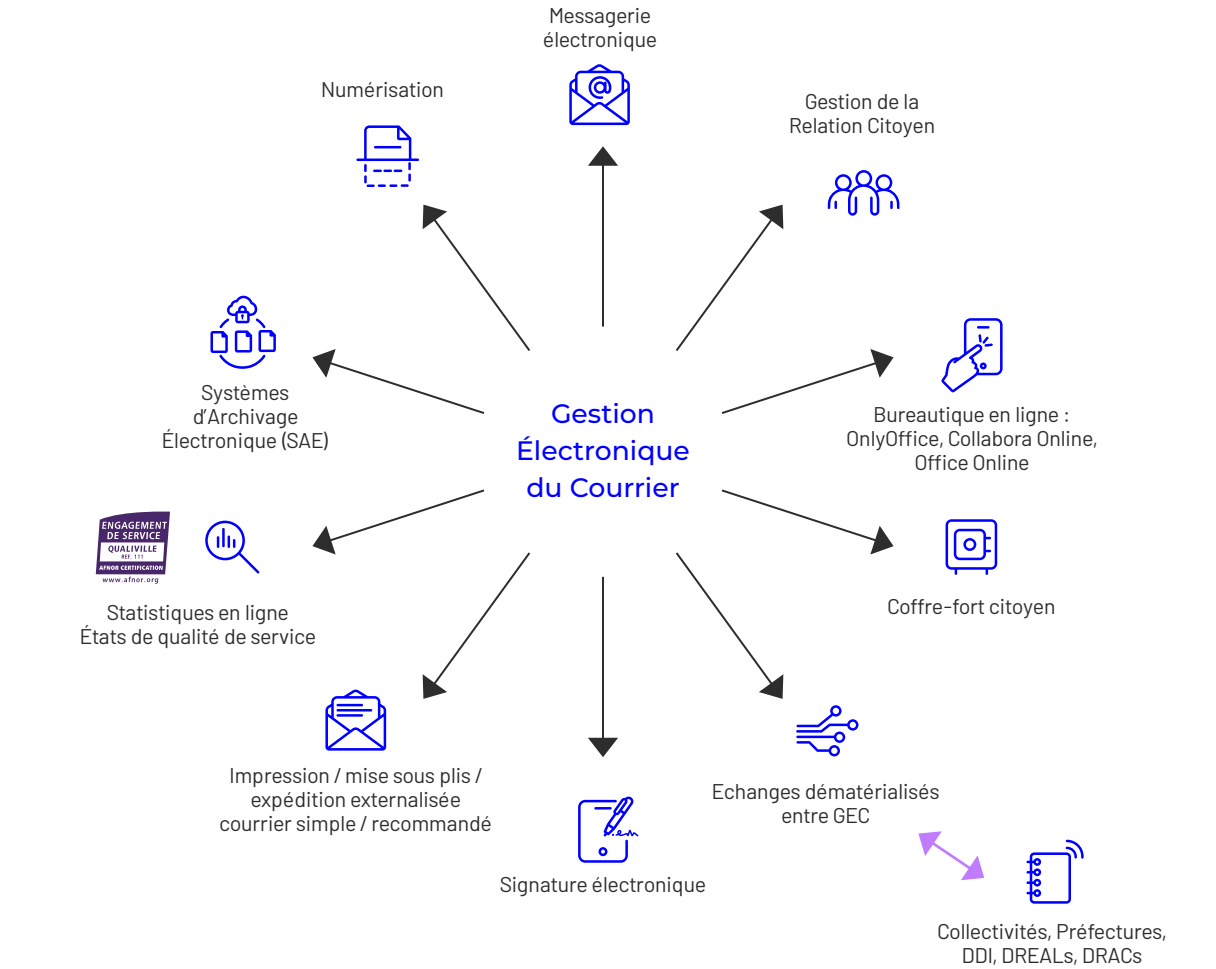


Lorsque l'on pense courrier, nous viennent immédiatement à l'esprit l'enveloppe et son précieux contenu qu'il faut « dématérialiser », c'est-à-dire littéralement transformer en 0 et 1 l'information imprégnée dans des fibres de cellulose. Ceci est réalisé avec un scanner de documents ou un copieur multifonctions avec scanner intégré.

Depuis l'apparition des premiers scanners de ce type dans les années 70, des progrès considérables ont été réalisés. Les scanners actuels ont atteint de belles performances : ils proposent tous aujourd'hui le recto verso, des densités plus que suffisantes, une prise papier et une vitesse de numérisation remarquable.

Du fait de la fragilité intrinsèque du papier, le progrès technologique en ce domaine est en train de plafonner et les constructeurs portent dorénavant leurs efforts sur les interfaces logicielles (panneaux LED, outils de pilotage, connecteurs bureautiques) et la connectivité (USB 3, Wifi).

■ Interopérabilité



La numérisation

On peut catégoriser les processus de numérisation en 2 types : unitaire instantané ou en masse, avec pré ou post-indexation.

Numérisation unitaire

Par numérisation unitaire, nous entendons la capture et l'indexation en une passe, courrier par courrier.

L'opérateur de numérisation place un seul courrier dans le bac d'alimentation du scanner, puis lance la numérisation (dans l'idéal par appui sur une touche du scanner). Le document est numérisé, transformé en PDF, éventuellement ocrisé, puis transmis à la GEC pour indexation dans la foulée.

Cette méthode présente l'avantage d'être extrêmement simple d'utilisation : la formation des opérateurs est courte, le processus est simple et agréable.

Elle est aussi plutôt rapide car elle ne nécessite pas de séparation des courriers, puisque ces derniers sont numérisés à l'unité. On considère **d'ailleurs qu'en deçà de 50 courriers par jour et par poste de travail**, elle est de fait la plus rapide.

C'est une méthode de capture très diffusée puisqu'à 50 courriers/jour on est typiquement dans le cœur du marché et qu'il est possible d'ajouter un à deux postes pour monter à 150 courriers/jour.

Dans les environnements à gros volumes et beaucoup d'utilisateurs, ce processus peut venir en complément de la numérisation de masse sur les zones confidentielles : Direction, Cabinet, Ressources Humaines.

Numérisation de masse

À partir de 150/200 courriers par jour, on va chercher à industrialiser le processus de numérisation par la taylorisation : plusieurs tâches combinées pour un résultat final plus rapide.

L'objectif est de tirer parti de la vitesse de numérisation des scanners dits départementaux, qui culmine aux alentours de 100 pages par minute. Cette étape peut également être sous-traitée à des opérateurs de confiance qui interviendront sur site ou à distance.

Pour cela il faut avoir convenablement préparé les documents :

- Dépollution (retrait des agrafes, trombones etc)
- Séparation des courriers entre eux
- Regroupement
- Pré-indexation éventuelle

La pré-indexation consiste à inscrire sur le code barre ou QR Code de séparation une partie des index du courrier. Il existe des systèmes où le courrier est largement qualifié avant l'opération de numérisation : typologie, service concerné,...

Une imprimante code barre connectée à la GEC sort une étiquette qui va être placée sur le courrier, pour servir à la fois de séparateur et de descripteur.

Sans pré-indexation, on va se contenter de séparateurs génériques ou par service :

- Une feuille A4 avec le code barre du service destinataire, qu'il faudra recycler pour limiter les coûts. On pourra faciliter le recyclage en préparant des feuilles de fort grammage, de couleur, voir des feuilles A4+ dépassant légèrement de la pile.
- Des étiquettes fournies en rouleaux, pré-imprimées avec un numéro de séquence et un trigamme permettant de les différencier des autres codes barre.

La seconde méthode est élégante et bon marché : les étiquettes pré-imprimées servent à la séparation et à l'identification des courriers, pour retrouver dans la GEC l'équivalent électronique du courrier papier grâce au code barre.

Dans tous les cas, le temps de préparation est important, bien plus que celui consacré à la numérisation, surtout avec des scanners aussi rapides.

Il faut correctement organiser le cadre de travail et les processus pour faire en sorte que la préparation se déroule dans les meilleures conditions.

Vient ensuite la phase de post-indexation, si besoin. Les courriers numérisés sont poussés dans la GEC puis "videocodés" un à un pour compléter leur indexation.

Océrisation et LAD/RAD

LAD (Lecture Automatique de Documents), RAD (Reconnaissance Automatique de Documents) et OCR (Optical Character Recognition ou reconnaissance optique de caractères en français) sont des notions faisant partie intégrante de la numérisation documentaire et de la gestion électronique de documents. L'objectif de ces applications, outils et technologies est de rendre la GEC plus performante et adaptée aux utilisateurs.

La LAD est un ensemble de technologies qui permet lors de la numérisation de lire et de récupérer de multiples informations et contenus sur tous types de documents physiques. Cet ensemble de technologies, complémentaire à la GED, rend possible une capture très rapide des données. Les informations extraites peuvent alors être utilisées comme métadonnées dans un système de GEC, facilitant ainsi leurs recherches.

La RAD est une application qui permet de numériser un document à l'aide d'un scanner via le principe de la LAD et d'un logiciel d'OCR. La technologie LAD/RAD consiste à reconnaître le type du document à traiter en s'appuyant sur des métadonnées.

Dans le cas d'une GEC, elle consiste à extraire du document préalablement océrisé des informations pertinentes à l'indexation du courrier, généralement :

- le contact expéditeur
- l'objet
- la date du courrier

Le document ainsi indexé pourra être traité, archivé puis ensuite recherché à partir d'informations ciblées.

La technologie OCR est une technologie d'indexation qui consiste à lire et à analyser une image pour la transformer en fichier texte interrogeable et modifiable. La reconnaissance optique de caractères permet de capturer l'ensemble des informations, de les analyser, et de les extraire. Comme aujourd'hui la majorité des sorties de numérisation, le document résultant de l'océrisation sera ce que l'on appelle un PDF "Image + Texte" indexable qui permettra une recherche full text à partir de mots clé.

Le choix entre OCR et LAD/RAD dépend du matériel utilisé par la collectivité et de la volumétrie.

Dans le cas de la GEC, une océrisation est souvent plus adaptée car elle permet une recherche par mot clé sur tout le document et utilise une technologie et des matériels plus répandus au sein de la sphère publique.

Capture des courriels

La dématérialisation est également applicable aux échanges entre organisations. Un courriel est une forme de document dématérialisé et l'absence de support physique ne retire rien à l'information contenue.

Les courriels doivent ainsi faire l'objet d'un suivi aussi attentif que le papier, avec sans doute un temps de réaction plus court pour donner le change à la spontanéité du numérique.

Le courriel contient intrinsèquement de nombreuses métadonnées qu'il est aisé d'extraire et d'exploiter :

- Adresse courriel de l'expéditeur > rattachement au contact
- Adresse courriel du destinataire > une adresse de service pour définir la direction concernée
- Objet > suffisamment synthétique pour être repris tel quel
- Date du courriel > date du courrier > date d'arrivée.

Attention, le courriel est parfois utilisé comme défourloir : un filtrage humain est conseillé avant le versement en GEC.

Capture des formulaires et GRC

Le formulaire en ligne est l'un des points d'entrée de la dématérialisation. Il est proposé directement par le site de l'organisation, ou au travers d'une Gestion de la Relation Citoyen/Usager (GRC/GRU).

Le lien avec la GEC se fera par l'intermédiaire de Web Services ou de courriel.

Dans le cas de la GRC, il sera important de faire dialoguer les deux systèmes qui sont fortement complémentaires. La GRC va initier et gérer dans le temps des demandes citoyen sur les domaines couverts, par interconnexion avec les applications métiers.

En cas de présence d'une GRC, la GEC va combler les domaines non couverts et les relations avec les autres organisations : institutionnels, administrations, entreprises, associations, etc.

Les demandes dans le périmètre GRC sont en général faciles à traiter, gérables par les services en autonomie, sans impact budgétaire majeur, et ne nécessitant pas une validation administrative ou politique.

Dans le cas contraire, la demande doit basculer dans un circuit administratif Maarch Courrier.

Le dialogue entre GRC et GEC doit être bidirectionnel et concerner les contacts, les courriers. La gestion des contacts, souvent "à plat" dans une GRC est à plusieurs dimensions dans une GEC.

“

Engagée depuis 2016 dans une démarche d'amélioration de la qualité de la relation à l'usager, la Ville de Thionville, accompagnée par la Communauté d'agglomération « Portes de France – Thionville » a souhaité développer une solution de GRC permettant à l'usager de suivre sa demande en temps réel.

Conçue pour traiter des demandes simples, cette GRC a été connectée à la GEC Maarch Courrier afin de permettre aux services municipaux d'assurer une fluidité de traitement pour les demandes plus complexes car générant des besoins de crédits et/ou une validation.

Il reste maintenant à développer une connexion « retour » afin que l'usager parvienne dans la GRC à suivre le traitement de sa demande dans Maarch Courrier.”

Valérie MANGEOT
Directrice Vie Institutionnelle
et Démarche Qualité
Ville de Thionville

Pour en savoir plus :
Cas concret d'interfaçage GRC/GEC

<https://maarch.com/blog/cas-concret-dinterfacage-grc-gec/>

La GEC et les réseaux sociaux

Il est difficile de se faire une idée précise de l'interaction à créer entre les réseaux sociaux et le suivi administratif des courriers.

Les réseaux n'ont jusque là pas démontré leur pertinence pour des remontées formelles, et nous serions plutôt sur des réactions à chaud, légitimes ou pas.

Il jouent cependant un rôle de plus en plus crucial dans la communication entre les collectivités et leurs administrés.

- **Accessibilité et Réactivité** : Les réseaux sociaux permettent une communication instantanée et bidirectionnelle. Les administrés peuvent poser des questions, exprimer leurs préoccupations et recevoir des réponses rapidement.
- **Transparence** : En partageant des informations en temps réel sur des plateformes publiques, les collectivités peuvent accroître la transparence de leurs actions et décisions. Cela renforce la confiance entre les administrés et leurs représentants.
- **Engagement communautaire** : Les réseaux sociaux facilitent l'engagement des citoyens dans les projets locaux et les initiatives communautaires. Les collectivités peuvent organiser des sondages, des consultations publiques ou des discussions ouvertes pour recueillir les avis des administrés.
- **Diffusion d'informations** : Les plateformes sociales sont des outils efficaces pour diffuser rapidement des informations importantes, comme des alertes météo, des avis de travaux ou des annonces d'événements locaux.
- **Gestion de Crise** : En cas de crise ou d'urgence, les réseaux sociaux permettent de diffuser rapidement des informations cruciales et de coordonner les efforts de réponse.
- **Promotion des Initiatives Locales** : Les collectivités peuvent utiliser les réseaux sociaux pour promouvoir les initiatives locales, les événements culturels et les projets de développement, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance et de fierté communautaire.
- **Analyse et Feedback** : Les réseaux sociaux offrent des outils d'analyse qui permettent aux collectivités de mesurer l'impact de leurs communications et d'ajuster leurs stratégies en fonction des retours des administrés.

Une doctrine efficace pourrait consister à repérer les demandes Citoyen réclamant l'attention des services pour les faire circuler dans un processus administratif GEC. Il n'y a pas lieu dans ce cas de monter des connecteurs, mais uniquement de pousser la demande dans une nouvelle affaire GEC, pourquoi pas par copier/coller.

L'apport de l'IA dans la chaîne de capture

L'IA apporte des avancées significatives dans la lecture automatique de documents et le routage automatique des courriers.

Nous pouvons parler de révolution : ce qui n'était pas possible il y a encore 6 mois le devient, et les technologies classiques d'extraction de données par approches symboliques sont battues en brèche par l'avènement des moteurs LLM.

L'IA peut intervenir sur plusieurs pans de la chaîne de capture :

Reconnaissance optique de caractères (OCR) : Les meilleurs moteurs OCR sont toujours aux mains de sociétés historiques comme Tungsten (ex-Kofax), Abbyy, Iris, et il n'y a pas eu d'avancées significatives sur la reconnaissance de l'écriture dactylographiée grâce à l'IA.

En revanche, les progrès accomplis par les modèles de vision IA sont sidérants et nous pouvons dorénavant envisager la lecture des courriers manuscrits avec des outils comme Pixtral.

La justesse et la pertinence des réponses permettent d'extraire le contenu de lettres manuscrites, alors c'était tout à fait hors de portée très récemment.

Dans le domaine qui nous réunit, certaines organisations reçoivent de nombreux courriers manuscrits. Par exemple, 40 % des quelque 900 courriers reçus quotidiennement par le Service de la correspondance présidentielle au quai Branly sont encore au format papier, et parmi ceux-ci un tiers sont manuscrits !

L'ensemble du flux Courrier imprimé et manuscrit peut dès lors être indexé et traité : analyse, routage, recherche plein texte.

Classification intelligente (RAD) : À l'aide du contenu extrait, l'IA peut ranger le document dans une typologie de courrier parmi la liste finie du système de GEC. Elle peut aussi identifier le service concerné et proposer un routage.

Attention, le routage automatique est le plus exposé aux erreurs de la machine, qui peuvent s'avérer gênantes en cas d'erreur sur un document sensible.

Lecture automatique de document (LAD) : Les systèmes classiques de LAD basés sur la détection d'expressions régulières et/ou d'emplacement dans le document sont devenus soudainement obsolètes au bénéfice de système IA qui "comprennent" le document comme le ferait un humain.

Dès lors on ne va pas fournir d'indication à la machine, mais lui indiquer dans quel contexte elle se trouve, ce qu'elle doit chercher, et dans quelle forme le restituer.

Les recherches par prompt peuvent être fermées ("Donne-moi le rédacteur, l'objet, et la date du courrier") ou bien ouvertes ("Quels sont les principaux index de ce document ?").

Ces résultats sous forme de paires clé-valeur fermées ou ouvertes inscrites dans des systèmes d'indexation souples, peuvent ensuite être exploitées par des recherches en langage naturel.

Analyse du contenu : L'analyse du contenu du courrier conduit également à des propositions d'objet du courrier entrant et pallie ainsi à l'absence d'objet explicite. La génération de résumés ou bien la discussion via un chatbot sur son contenu permet aux agents d'effectuer une analyse rapide du contenu du courrier et des pièces jointes. Enfin l'IA peut apporter une analyse de tonalité et permettre de lever des alertes ou proposer une priorité de traitement.

Témoignage

LAURA INDABURU

Responsable du service logistique
Département des Hautes-Pyrénées



Dès mon arrivée en 2016 au sein du Département des Hautes-Pyrénées en tant que responsable du service courrier, j'ai eu à cœur de valoriser le travail des agents sous ma responsabilité en leur proposant une modernisation du service par le biais de la dématérialisation. Cette démarche s'est inscrite dans un projet global de gestion de la relation citoyen, multicanal, intégrant un portail de téléservices, le courrier et l'accueil physique et téléphonique. Le projet de GEC a démarré en septembre 2018 pour une mise en place en avril 2019.

L'un de nos principaux chantiers a été l'optimisation des circuits de circulation de l'information et notamment celui des courriers dit « réservés ». Grâce à la GEC, nous avons pu gagner en moyenne jusqu'à 4 jours de délais de traitement pour ces courriers particuliers et confidentiels qui doivent transiter par différents services (Direction générale, Cabinet, Services). Au niveau de la confidentialité justement, à partir du moment où le courrier est dématérialisé, dans une application soumise à des droits, nous maîtrisons mieux les droits d'accès qu'avec le papier. Lorsque le courrier est archivé, nous savons où se trouvent les données.

Le critère à prendre en compte selon nous lors de la mise en place d'une GEC, même si cela semble une évidence, est qu'elle réponde aux objectifs de l'organisation et non l'inverse. Pour cela, il est important de bien choisir son prestataire et d'opter pour une solution rapide à mettre en place, paramétrable facilement et adaptable.

Enfin, point important dans une logique multicanale, l'usager doit pouvoir suivre toutes ses demandes au sein d'un même compte. Depuis le confinement, nous avons constaté une diminution des flux de courrier au profit du mail. Ce constat renforce l'importance de l'approche multicanale.

La convivialité de l'outil et l'accompagnement de la société Maarch ont permis un bon accueil de la GEC par des agents aux profils tous différents. J'ajouterai que nous avons pris le temps nécessaire pour favoriser cette appropriation puisque l'outil n'est pas encore totalement déployé. Nous touchons aujourd'hui 150 utilisateurs pour un objectif à terme de 176.

Les circuits de courrier

Nous l'avons dit, la GEC va contribuer à diffuser largement et rapidement les courriers réceptionnés. Le service courrier indique une direction générale ou plus précise, correspondant à la fois à une branche de l'organisation et à une personne en particulier.

Les circuits Arrivée

C'est le plus souvent le type de courrier qui va décider de la direction à prendre. Dans certains cas cette décision est automatisée et dans d'autres cela reste aux soins de l'opérateur.

Il est rare de rencontrer des processus de distribution automatisés en administration : l'humain garde sa place car l'orientation demande une bonne connaissance des rouages de l'organisation. La machine va aider l'opérateur sur des propositions de listes de diffusion par service dans lesquelles figurent un attributaire unique et des personnes et/ou des services en copie, en co-traitement, pour avis, etc.

L'attributaire unique est la conséquence d'une vieille technique de management déclarant que toute tâche doit avoir un responsable : une personne en charge et devant rendre compte.

La liste de diffusion est indépendante du circuit administratif, appelé aussi workflow. Par exemple, dans le cas d'un courrier signalé, sensible, ou réservé, ou peut-être dans tous les cas, celui-ci passera par la validation d'un superviseur : le Directeur Général des Services, le Secrétariat Général, le responsable du courrier, le Cabinet.

Le passage à l'électronique n'est pas censé initier une remise en cause profonde du schéma de responsabilité. Il peut toutefois représenter l'opportunité d'une révision des processus :

- En tant que DGS, pourquoi viser tous les courriers alors que la traçabilité des affectations devient totale et que je peux lire à l'occasion et en mobilité l'ensemble des courriers du jour ?
- Multiplier les étapes de validation ne risque-t-il pas de nuire à la fluidité ? Le service ne pourrait-il pas déjà prendre connaissance du courrier avant que je lui fournisse mes instructions ?

- Puis-je avoir la possibilité d'annoter directement sur l'image PDF du courrier plutôt que sur papier ? Dois-je faire plus attention aux instructions que je donne si tout le monde peut les voir ?
- Pourquoi la rigueur du processus dédié au courrier papier n'est-elle pas aussi appliquée au flux numérique ? Par exemple, comment en tant que DGS superviser les courriels arrivant directement dans les services ?

Une fois le courrier envoyé au service, ce dernier peut choisir de le rediriger ou le retourner au service courrier, par exemple en cas d'erreur d'affectation récurrente ou de qualité de numérisation douteuse.

Les règles de redirection sont variables : la technologie ne peut autoriser une redirection que dans les services sous-jacents et le n+1, ou au contraire permettre la redirection sur l'ensemble de l'organisation.

Le retour au service courrier pour ré-affectation peut être imposé, par exemple sur la période de démarrage pour roder les processus, ou bien laissé à la discrétion de l'agent.

Au final, la distribution électronique des courriers Arrivée est d'une grande souplesse, l'objectif étant que le pli arrive à sa destination et soit traité par un sachant. Les agents savent exactement où doit aller le courrier et qui doit le traiter. Les managers disposent d'une vision globale de sa localisation et des retards dans les services qu'ils supervisent.

Nous verrons qu'il en est tout autre lorsque l'on parle du circuit Départ.

Notifications

Tous les agents ne sont pas en permanence devant leur système de gestion du courrier. Ils doivent être notifiés lorsqu'une nouvelle correspondance arrive pour traitement.

Ils peuvent être alertés dans une variété de cas :

- Courriers en copie
- Ajout d'une annotation sur un courrier dont je suis l'attributaire
- Demande de visa
- Changement de liste de diffusion sur un courrier qui me concerne

Trop d'information nuisant à l'information et pour éviter de spammer l'agent, les notifications devraient être ponctuelles et prendre la forme de récapitulatif des événements du jour.

L'avantage de l'outil de GEC est justement de disposer d'un canal dédié qui ne vient pas surcharger les flux de plus en plus importants de courriels, sur le même principe que les parapheurs électroniques.

Les circuits Départ

Pour répondre à une requête, ou pour émettre un courrier Départ spontané, l'agent passe par une étape de rédaction, qualification, visa et signature.

Il peut aussi avoir à demander un avis à d'autres acteurs, internes ou externes avant de se lancer dans la rédaction, en prenant soin de préciser les délais attendus pour ces avis dans le respect des délais de traitement de l'affaire concernée.

Rédaction d'un projet de réponse

Les logiciels de GEC fournissent les moyens de gérer le contenu numérique, pour les documents numérisés comme pour les modèles de courrier.

Dans l'idéal, le logiciel pilote le traitement de texte du poste de l'utilisateur et lui fournit à la rédaction un projet de réponse pré-renseigné à partir d'un modèle et des informations de contexte (du courrier arrivée, de l'utilisateur, du service, de la temporalité).

L'utilisation de services d'édition en ligne s'est aujourd'hui largement diffusée et est devenue une norme de confort et d'usage des applications métiers. Si, il y a quelques années encore, les applications utilisaient des technologies comme Java pour appeler les éditeurs installés sur les postes locaux, l'écrasante majorité des installations de GEC bénéficient de services d'édition en ligne. Ces services apportent plus de fluidité dans l'utilisation des solutions (rapidité de traitement, génération instantanée de modèles, diminution des problèmes de compatibilité de format) et évitent aux utilisateurs de passer d'un logiciel à l'autre lors de leur traitement.

Cependant, encore faut-il bien choisir l'éditeur en ligne qui sera embarqué dans la solution de GEC. Les solutions les plus modernes de GEC offrent souvent plusieurs choix d'éditeurs embarqués, pour intégrer la solution dans l'environnement numérique de travail. Le choix de l'éditeur va dépendre essentiellement de ce qui est actuellement en place dans l'organisation :

- Si l'organisation bénéficie déjà de webservices d'édition, comme Office 365, mobiliser dans la GEC les mêmes services est souvent une bonne idée, pour limiter les coûts de déploiement et renforcer la cohérence de l'environnement numérique de travail
- Si l'organisation utilise majoritairement la suite Microsoft Office, un éditeur basé sur ces technologies s'impose, à l'instar d'OnlyOffice qui fait aujourd'hui référence dans le domaine
- Si l'organisation utilise des suites Open Source, un éditeur adapté sera à privilégier, comme Collabora.

Chaque éditeur embarqué à ses avantages et ses inconvénients, ses spécialités et ses lacunes. La plupart de ces solutions ont un modèle de coût au nombre d'utilisateurs simultanés : c'est-à-dire le nombre d'utilisateurs qui utilisent en même temps le service de traitement de texte. **Attention, ce nombre n'est pas celui de tous les utilisateurs de votre GEC, qui ont bien peu de chance de rédiger tous ensemble, au même moment, un courrier.** La recommandation pour estimer le nombre d'utilisateurs simultanés est de compter 20 % des utilisateurs actifs de la solution.

Il serait impossible de clore un volet sur la rédaction de documents dans une solution de GEC sans évoquer les perspectives ouvertes par le développement exponentiel de l'**IA générative**. Historiquement, les outils d'assistance à la rédaction étaient limités : modèles rigides et stéréotypés, métadonnées insérées dans des zones prédéfinies, parfois phrases pré-écrites pour gagner du temps... Le développement de l'IA générative augure une nouvelle ère pour le traitement des réponses et **les LLM sont désormais susceptibles de rédiger des courriers ou de préparer un premier jet** qui facilite le travail des rédacteurs.

Comment fonctionne l'IA pour l'assistance à la rédaction ?

Comme il s'agit de générer du contenu adapté au contexte et donc présentant un haut niveau de pertinence, il est essentiel de procéder à l'analyse du courrier Arrivée ou des intentions du rédacteur

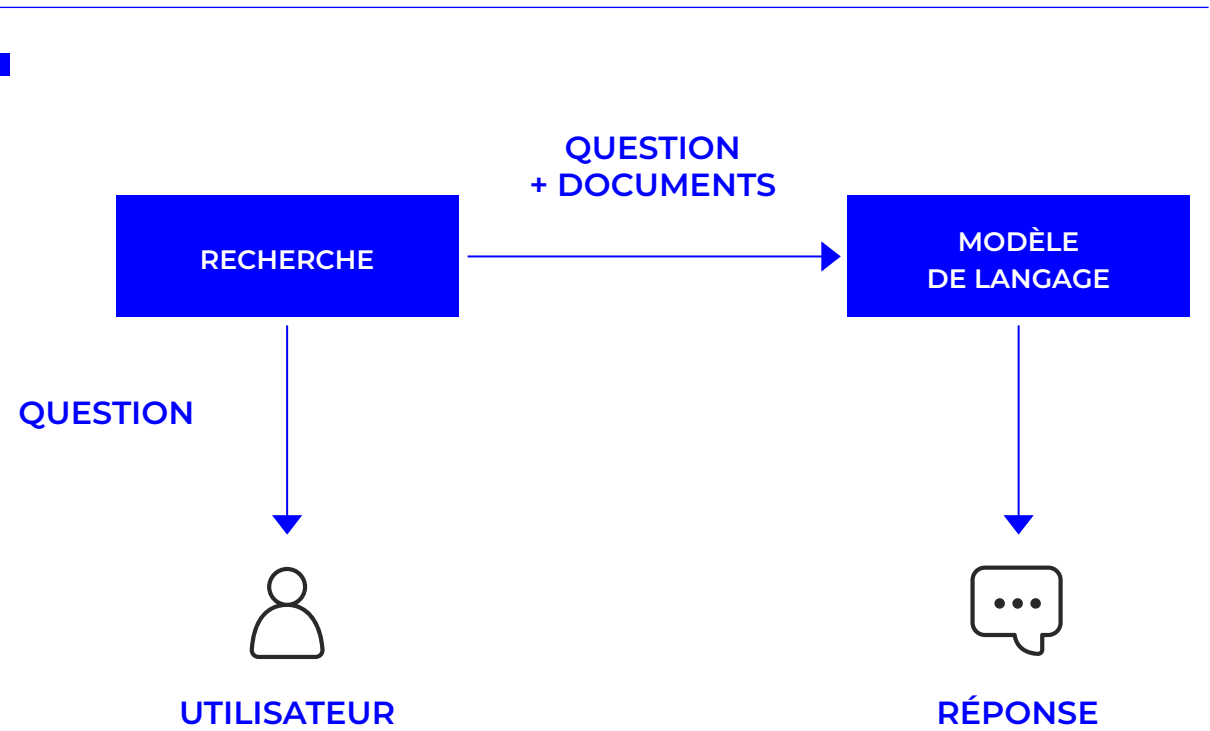
en cas de courrier Départ spontané, et de se baser sur du contenu approchant dans le même contexte.

Les moteurs LLM ne pouvant être "fine-tunés" sur le contexte (c'est l'apanage des éditeurs de modèles), la stratégie consiste à leur souffler la réponse. C'est ce que l'on appelle le RAG, ou Retrieval Augmented Generation.

Le RAG est une architecture d'apprentissage automatique qui associe un modèle de récupération d'information à un modèle de génération de texte afin d'améliorer les performances des systèmes de traitement de texte.

L'objectif principal du RAG est de tirer parti des avantages respectifs des modèles de récupération et de génération de texte pour fournir des réponses plus précises et informatives aux requêtes posées.

En résumé, c'est comme si l'on poussait de l'éléments de contexte et de langage à un très bon communicant !



Le RAG fournit des réponses sur des données en temps réel et n'a pas besoin d'accéder à Internet pour générer du contenu.

Il doit en revanche être alimenté par un maximum de contenu, constitué de l'ensemble de ce qui a été généré par les rédacteurs dans le passé.

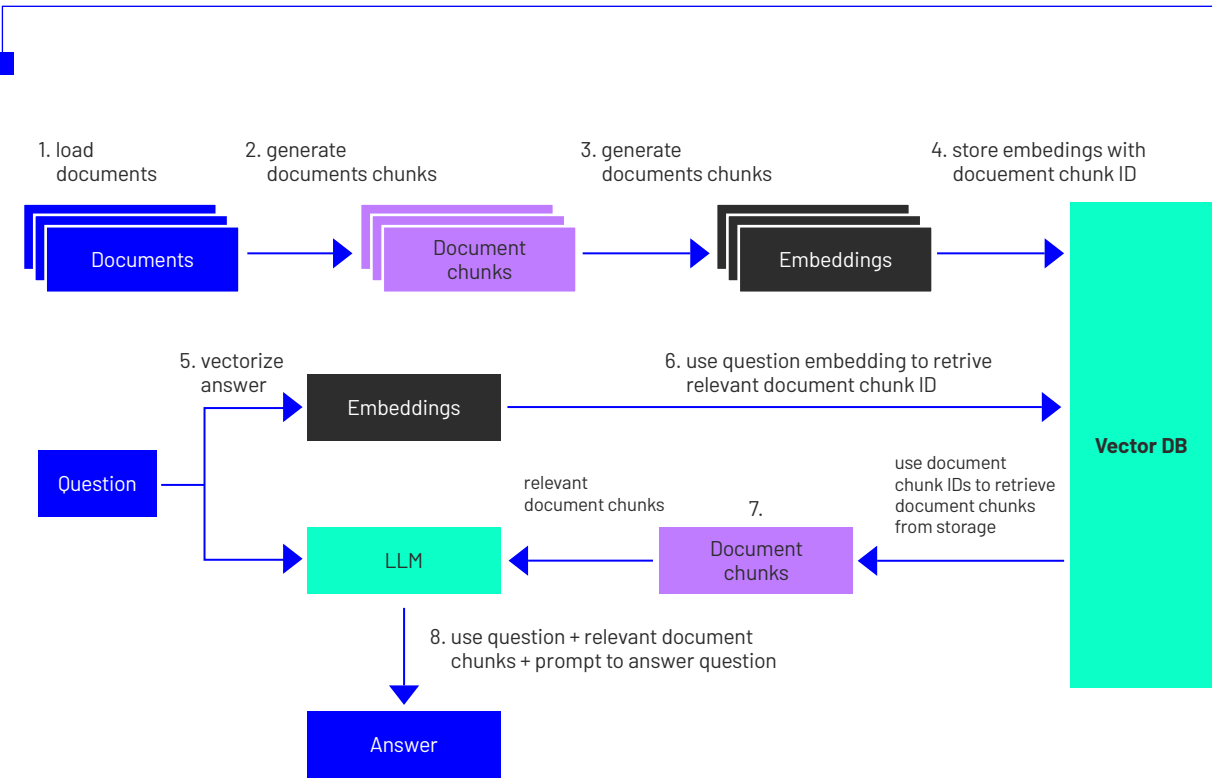
Pour résumer l'architecture RAG/LLM dans le cadre de la GEC :

1. 1, 2, 3, et 4 : Le contenu existant est découpé en bouts de texte de petite taille ("les chunks") qui sont transformés en vecteurs à l'aide de modèles d'apprentissage automatique, souvent des modèles de langage comme BERT ou des variantes similaires. Ces vecteurs capturent

la sémantique du texte, c'est-à-dire le sens et le contexte des mots puis sont inscrits dans une base vectorielle optimisée pour effectuer des recherches rapides sur des vecteurs plusieurs dimensions.

2. 5, 6 et 7 : Lorsqu'une requête est effectuée, elle est également transformée en un vecteur. La base de données vectorielle utilise ensuite des algorithmes de similarité pour trouver les vecteurs les plus proches dans l'espace vectoriel. Cela permet de récupérer les chunks les plus pertinents par rapport à la requête.

3. 8 : Les chunks sont "soufflés" au LLM, qui s'engage dans la réponse appropriée.



Ne nous méprenons pas, ce qui s'explique dans un principe simple est complexe à mettre en application. L'architecture technique et le code à créer représentent de réels défis :

- Censeurs en entrée et en sortie pour éviter le contenu inapproprié
- Mise en place de bases de données vectorielles et plein texte dédiées
- Système de ranking pour prioriser les réponses selon différents critères : pertinence, fraîcheur, etc.
- Application du système de gestion des droits de la GEC
- Apprentissage tenant compte des périmètres d'exclusion, des bases compartimentées ou à contrario de bases distinctes à mutualiser

Attention : L'IA ayant sa logique propre et déconnectée de l'application gérant le contenu sur lequel elle se repose, mal gérée elle peut constituer un canal d'attaque et de divulgation redoutable.

Les organisations sensibles y sont extrêmement attentives.

Le service rendu est à la hauteur, en termes de pertinence, de forme, et de délai :

- Pertinence : le courrier généré colle aux usages et fait référence au contexte. Il apprend au fur et à mesure des corrections et du contenu généré, en choisissant les références les plus appropriées. Dans l'idéal, il explique et fait référence au contexte sélectionné.
- Forme : Ce que l'on ne peut absolument pas reprocher à un LLM, ce sont les fautes de français et de style. Le contenu à ce titre est irréprochable.
- Délai : le temps de génération est de l'ordre de la minute. Même en cas de reprise et de complétion du contenu, le cadre et les éléments de contexte sont fournis.

Un autre avantage induit est qu'il n'est plus utile de pousser des modèles de contenu dans la GEC : les modèles de courrier peuvent ne porter que sur la mise en page et la forme : le contenu est entièrement pris en charge par l'IA. Cela simplifie grandement la maintenance des modèles dans le temps, puisque leur nombre est limité.

Exemple de courrier de réponse généré avec un LLM seul et d'un autre aidé d'un RAG :

LLM Seul :

Objet : Demande d'installation d'une borne de recharge pour véhicules électriques

Monsieur le Maire,

Nous accusons réception de votre courrier en date du 7 mars 2024, par lequel vous renouvelez la demande d'installation d'une borne de recharge pour véhicules électriques sur le territoire de Maarch-les-Bains, notamment sur le parking situé en face de la mairie.

Nous tenons à vous remercier pour l'intérêt constant que votre commune manifeste envers le développement durable et la mobilité électrique. Votre initiative s'inscrit parfaitement dans les objectifs de la Communauté d'Agglomération visant à promouvoir une mobilité plus propre et plus respectueuse de l'environnement.

Afin de donner suite à votre demande, nous procéderons à une évaluation technique et financière du projet d'installation de la borne de recharge. Cette évaluation tiendra compte de la localisation proposée, de l'existence d'un fourreau électrique et des besoins spécifiques de votre commune.

Nous vous informons qu'une réunion sera organisée dans les plus brefs délais avec votre équipe technique et nos services compétents afin de discuter des détails techniques du projet, ainsi que des étapes suivantes concernant l'implémentation de cette infrastructure.

Nous restons convaincus que ce projet contribuera à enrichir les services proposés à la population de Maarch-les-Bains et à encourager l'usage de véhicules moins polluants. Nous vous remercions de votre engagement et nous réjouissons de notre collaboration future.

Veuillez agréer, Monsieur le Maire, l'expression de nos salutations distinguées.

LLM assisté d'un RAG :

Objet : Bornes de recharge électrique à Maarch les Bains

Monsieur le Maire,

À la suite de votre courrier du 7 mars 2024, je vous informe que les mobilités électriques connaissent une croissance importante depuis plusieurs années, et que la Communauté urbaine entend accompagner ce développement en développant son réseau public actuel de bornes de recharge.

En application du Schéma Directeur des Infrastructures de Recharges pour Véhicules Electriques (SDIRVE) à l'échelon départemental, la Communauté urbaine a adopté un programme pluriannuel de déploiement, prévoyant l'installation dans votre commune d'une borne en 2025. Les équipes de la direction des mobilités de la Communauté urbaine prendront l'attache des services municipaux en temps voulu afin de confirmer la localisation de cette borne.

Veuillez trouver ci-joint une copie du plan de situation du parking situé en face de la mairie, qui est déjà équipé d'un fourreau électrique destiné à l'alimentation d'une borne de rechargement de véhicules.

Dans cette attente, je vous prie d'agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes salutations distinguées.

Pour le Président et par délégation,
Patricia PETIT
Vice-Président délégué aux mobilités

Pièces jointes :

- **Plan de situation du parking en face de la mairie de Maarch les Bains**

■ Les bénéfices de la dématérialisation et de l'externalisation du courrier sortant

Se concentrer sur son cœur d'activité

- Prise en charge par le prestataire de l'ensemble des opérations liées aux envois (impression, mise sous pli, expédition) permettant aux agents de se décharger d'activités purement logistiques et de se recentrer sur leur cœur de métier
- Outils et plateformes numériques de dépôt des courriers simples d'utilisation pour optimiser le temps homme

Réaliser des économies

- Matériels d'impression et maintenance
- Matières premières (enveloppe, papier, encre)
- Affranchissement postal (au moins 20 % d'économie grâce aux tarifs préférentiels dès le 1er pli)
- Location de machine à affranchir
- Archivage

Gagner en efficacité

- Envoi de courriers 24h/24, 7j/7, en toute autonomie
- Accès en mobilité
- Adaptation des modalités d'envoi au besoin :
- Impression virtuelle depuis le poste de travail et les outils bureautiques
- API dans les logiciels métiers pour les envois récurrents
- En flux d'impression en déposant en ligne
- Certains prestataires s'engagent pour un dépôt avant 14h, à une remise à La Poste, le jour-même
- Facilitation de la recherche de documents et du suivi

Renforcer le pilotage et la sécurité

- Suivi : notifications par e-mail et tableaux de bord dans l'Espace Clients du prestataire
- Confidentialité : accès sécurisé pour chaque utilisateur

Visa et parapheur électronique

Le projet de courrier est inscrit dans un circuit de visa et signature.

Il s'agit cette fois d'un parcours plus formel, adapté à l'activité ou au type de courrier. La GEC va proposer des circuits pré-construits en fonction de ces critères, pouvant être complétés en amont par des intervenants plus opérationnels : complétion du document, avis, relecture.

Le projet de courrier est présenté dans un parapheur électronique. S'il en a le même nom, ce dernier est bien plus complet que son homologue papier. Nous allons y trouver :

- Les éléments du dossier Arrivée : courrier principal et pièces jointes
- Les éléments constitutifs du dossier Départ : Projet de réponse, justificatifs, pièces jointes
- L'historique du parcours
- Les liens avec d'autres courriers
- La position de l'intervenant dans le circuit

... et toute autre information permettant d'apprécier le document à viser dans son contexte.

Longtemps, la signature papier a présenté un avantage que le numérique ne parvenait pas à reproduire : la possibilité, pour le signataire, de personnaliser un courrier dactylographié en apposant un signe ou un mot, à main levée, qui démontrait son implication personnelle dans le sujet. Les parapheurs électroniques peuvent désormais rivaliser avec le papier même sur ce point : **à l'aide d'une tablette graphique ou d'un ordinateur-tablette et d'un stylet, les décideurs publics peuvent facilement personnaliser leurs courriers d'une marque forcément personnelle.** Et la modifier, l'adapter ou la reprendre pour éviter toutes ratures !

Dans les organisations où les circuits Départ impliquent de nombreux viseurs, la GEC a fait réaliser d'importantes économies de temps :

- Le circuit peut être remonté si le viseur n'est pas en phase avec ses prédécesseurs.
- Le projet de courrier peut être modifié en temps réel par le viseur.

Témoignage

Aline HABERT, Directrice de la Stratégie Numérique
et Corinne CHARLERY, Directrice de la Gestion Documentaire
Ville de Poissy



Le projet de la ville de Poissy, commune de plus de 40 000 habitants, s'inscrit dans une volonté de simplification des processus administratifs, que ce soit pour les usagers ou pour les agents. Une démarche qui s'est traduite par une dématérialisation des services qui ne l'étaient pas et par une modernisation des outils existants.

La commune connaît une volumétrie de courriers importante : ce sont plus de 15 000 courriers en 2024 qui ont été traités, répartis entre 82 entités et qui ont concerné environ plus de 180 agents. Il paraissait donc nécessaire de passer à un outil plus récent et qui numérise l'ensemble du courrier entrant et sortant.

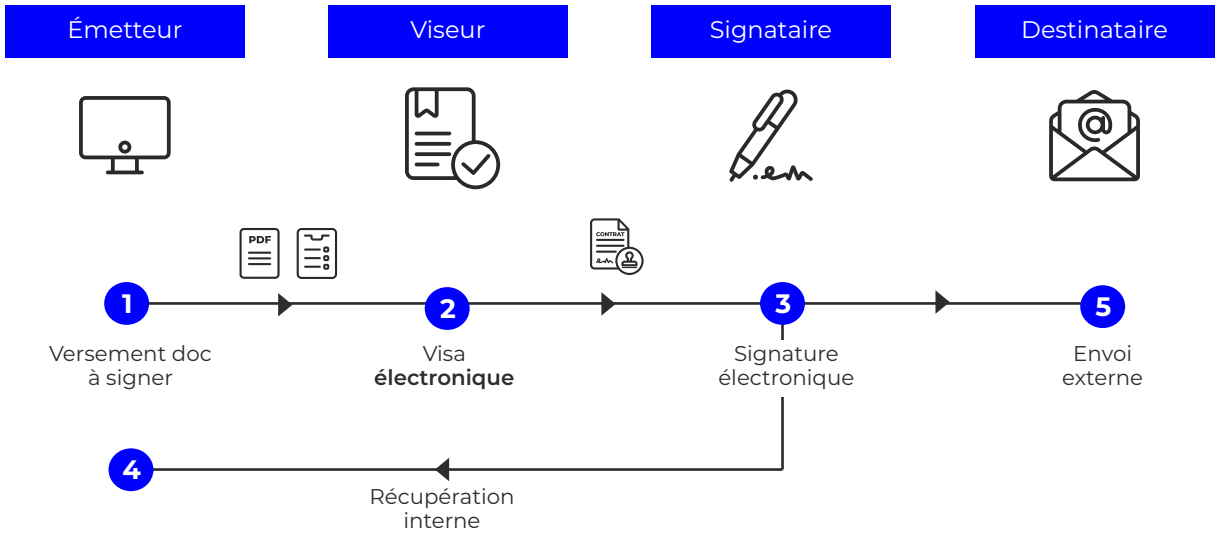
C'est dans ce contexte que nous avons lancé en 2024 le projet de changement de notre outil de gestion électronique de courrier car notre direction générale souhaitait disposer d'un outil fluide, optimal, ergonomique, accessible à tous les utilisateurs potentiels des différents services et qui permette d'avoir une réelle traçabilité de la circulation du courrier

Le déploiement de FAST-Courrier a été réalisé après avoir mis en place FAST-Parapheur, outil de signature électronique. Nous souhaitons fluidifier tous les flux de courriers et permettre ainsi l'optimisation de la saisie des courriers réponses avec leur signature électronique depuis FAST-Parapheur afin d'éliminer les nombreuses étapes chronophages qui rendent les processus plus longs et fastidieux.

L'interconnexion entre FAST-Courrier et FAST-Parapheur a rendu ainsi possible une interopérabilité essentielle pour éliminer toutes les tâches sans valeur ajoutée.

La gestion de courrier dématérialisée connectée à une solution de signature électronique a rendu possible le gain en délai de traitement dans les dossiers usagers, en facilitant le travail des agents pour in fine améliorer la qualité du service rendu aux citoyens.

■ Parapheur - le circuit de signature



Si la solution de GEC ne dispose pas d'un parapheur électronique, il faut choisir un parapheur capable de gérer tous types de signature électronique :

- La signature "RGS **" avec des certificats qualifiés RGS. Ces certificats sont contenus dans une clé USB ("ce que je possède") et sont accessibles avec un code PIN ("ce que je sais"). Cette signature est obligatoire pour signer les actes soumis au contrôle de légalité. Elle est aussi obligatoire pour les fournisseurs dans le cadre de marchés publics.
- La signature RGS * où le certificat est délivré sous forme logicielle (sans support physique) et accessible via un code PIN. Cette signature est autorisée pour signer les flux PES.
- La signature OTP qui envoie généralement un SMS sur le mobile de l'utilisateur dont le numéro aura été renseigné par lui préalablement à la signature. Celle-ci est très utilisée dans le cadre de processus impliquant une personne physique, ou lorsque le signataire n'est pas connu au préalable.

Il paraît naturel pour une organisation d'utiliser un seul parapheur capable de communiquer avec le logiciel courrier, si ce dernier ne propose pas la fonctionnalité. Ceci est d'autant plus important que les usages de la signature électronique se développent en collectivités (signature de contrats, de bons de commandes...).

Il faut être particulièrement attentif à l'interaction prévue entre GEC et parapheur. En effet les connecteurs sont plus ou moins riches selon la quantité de travail injectée dans leur développement. Un jeu d'API trop sommaire va limiter les interactions :

- Capacité à utiliser des circuits pré-déterminés dans le parapheur
- Capacité à pousser des circuits personnalisés à la volée ou pré-déterminés dans la GEC
- Capacité à interroger et remonter l'état d'avancement dans le parapheur
- Capacité à interagir et modifier les circuits en cours de circulation
- Capacité à joindre le master éditable pour permettre aux parapheurs équipés de modifier le document avant signature

■ Contexte réglementaire
de la signature électronique



En France, l'**ANSSI** a produit le **RGS** (Règlement Général de Sécurité) qui **encadre la sécurité de la signature** (art. 1366 et 1367 du code civil).

Les certificats RGS :
3 niveaux de garantie

RGS* RGS** RGX***



Européen

En Europe, il existe le **Règlement Européen eIDAS** (electronic identification and signature) sur l'identification électronique et les services de confiance pour les transactions électroniques au sein du marché intérieur.

Ce règlement définit

- Sécurité de vérification d'identité
- Conformité pour les services et les prestataires
- Garantie pour les certificats de signature

Expédition

La doctrine en vigueur dans l'administration stipule que l'on doit répondre par le même canal que celui de la sollicitation. S'il s'agit d'une Saisine par Voie Électronique (SVE), l'administration doit répondre par voie électronique. Si l'expéditeur a adressé un courrier papier, il faut en retour lui répondre de la sorte. À noter que certaines collectivités passent outre cette doctrine et, pour des raisons de coût et de réactivité, répondent systématiquement par courriel si l'adresse électronique est mentionnée dans le courrier.

Envoi de courriel

La GEC doit comporter un client de courriel avec des caractéristiques particulières :

- Choix de l'expéditeur, adresse personnelle ou des services d'appartenance pour ne pas divulguer son identité
- Choix des pièces du dossier à mettre en pièce-jointe
- Modèle de courriel pour le corps, avec balises de contexte comme pour les modèles de réponse

L'idée pour une administration est d'envoyer un courriel comportant en pièce-jointe un document formel à en-tête. L'envoi de courriels au travers du logiciel permet de conserver un historique centralisé de tous les événements et contenus liés à l'affaire en question.

Envoi de courrier postal

L'expédition papier est encore très courante dans les administrations, car tout le monde ne dispose pas des moyens de dématérialiser la signature des courriers. L'acte de signature, surtout lorsqu'il est accompagné d'une note, est un acte très personnel. En collectivité, les signataires ont souvent un rôle politique et la personnalisation du courrier à destination d'un électeur, d'un élu, d'un préfet est un incontournable.

La re-matérialisation des courriers Départ ne pose pas de problème en soi : il faut simplement prévoir les circuits de suivi et réintégration des courriers signés.

Par exemple, on peut positionner sur une fiche de liaison ou sur le courrier lui-même un QR Code pour réconcilier automatiquement le document signé avec l'affaire concernée.

Afin de réduire les coûts d'affranchissement, certaines organisations externalisent la partie affranchissement : elles laissent à un prestataire le soin de lire au travers des enveloppes à fenêtres et effectuer le pré-tri postal qui permet de passer au tarif industriel de La Poste.

Dans ce cas, il faut être attentif au bloc adresse qui doit être normalisé et basé sur la BAN (Base Adresse Nationale).

Envoi de courrier postal ou digital externalisé

Le service courrier d'une collectivité est équipé de matériel perfectionné, donc cher et fragile: imprimantes performantes, machine de mise sous pli, d'affranchissement. La mise sous pli elle-même représente une charge, humaine pour les équipes en charge et organisationnelle pour centraliser les envois.

En 2025, face à l'évolution conjoncturelle des volumes de courriers, les services postaux ont mis en place et massivement encouragé l'externalisation des envois de courrier : les courriers sont transmis numériquement à un service de mise sous pli, qui imprime et distribue physiquement le courrier au plus près du destinataire. Ces solutions existent autant pour des recommandés que pour des lettres simples ou suivies.

La mise en place de connecteur avec de telles solutions, comme Maileva qui fait aujourd'hui figure de référence, permet de compléter la dématérialisation vers un modèle entièrement dématérialisé et sans couture : l'envoi par voie postale se fait aussi simplement que l'envoi d'un courriel, directement depuis l'interface de la GEC. Un bouton, ajouté au workflow, permet de générer un pli et de choisir des options de mise sous pli et d'affranchissement (format, couleurs, fenêtre...).

Le connecteur Maileva permet aussi l'envoi totalement dématérialisé en Lettre Recommandée Electronique AR24. La LRE possède la même valeur juridique que la LRAR papier, elle assure la notification immédiate et la traçabilité complète, pour des notifications en matière réglementaire (urbanisme), la transmission de décisions administratives, courrier de relance ou de recouvrement...

La centralisation des envois par un bureau d'ordre, notamment dans l'optique de maîtriser les coûts d'affranchissement, reste possible, mais un modèle décentralisé, où chaque utilisateur gère ses envois postaux est souvent proposé pour optimiser les délais de traitement. Le modèle de coût est aujourd'hui quasi-équivalent aux coûts d'affranchissement de La Poste.

Télé-correspondances entre systèmes de GEC

A partir du moment où deux organisations distinctes disposent d'une GEC, elles peuvent échanger des courriers entre elles au travers d'un protocole commun.

Les technologies sont là :

- Web services (API)
- Standard d'Échange de Données pour l'Archivage (SEDA) publié par le Service Interministériel des Archives de France (SIAF).

Ce système d'échange point à point bute sur la volonté des acteurs de travailler sur un protocole commun et sur la masse critique à atteindre avant de proposer un annuaire d'organisations joignables.

Il est raisonnable de penser que la généralisation du mode SaaS va aider à l'élaboration de l'annuaire, de même que le déploiement de groupes d'organisations disposant d'une GEC unifiée : Préfectures, DDI, DDT, DREAL, DRAC, DRFIP, Rectorats, Agences Régionales de Santé, etc.

Ces entités sont fréquemment en relation entre elles et avec les collectivités : au niveau d'une région, cela représente près d'un million de courriers affranchis chaque année uniquement par les services de l'État et une source d'économie substantielle pour la puissance publique.

On commence à voir ce genre de système en production au niveau de certaines Communautés d'Agglomération disposant du même outil.

Par exemple, un signalement sur la voirie adressé à la ville peut être redirigé par cette dernière sur le système GEC de la Communauté d'Agglomération, car le sujet relève de sa compétence. Mais comme il s'agit d'un électeur de la ville, celle-ci a intérêt à rester à l'écoute du bon déroulement du traitement : l'avancement chez le destinataire est poussé à l'expéditeur qui peut appeler le service en charge du dossier et renseigner l'utilisateur.

La redirection représente bien dans ce cas un dessaisissement au bénéfice de l'autorité compétente. Le Code des Relations entre le Public et l'Administration (CRPA) précise que le système est subordonné à l'accord des deux entités et à l'information de leurs usagers respectifs.

“

Au-delà de la nécessaire rationalisation des processus à réaliser en amont (et indépendamment de l'outil), la richesse fonctionnelle de la solution et son intégration constituent également un critère d'adoption clé pour les utilisateurs.

Par exemple son accessibilité doit être facile au même titre qu'un logiciel de messagerie, son interface ergonomique et intuitive pour en faciliter l'utilisation, et ses fonctionnalités riches pour couvrir des fonctions que la circulation du papier permettait (par exemples les annotations) et apporter des fonctions à valeur ajoutée.

L'intérêt de ces fonctionnalités doit aussi être validé par une utilisation pertinente et démonstrative pour leur contribution aux processus métier.”



François BÉRAT
Directeur de la BU Conseil de Docaposte

Le classement et l'archivage

Classement

À une quelconque étape du processus, l'agent utilisateur doit pouvoir ranger le courrier dans un dossier.

Il existe 2 types de classement :

- Les dossiers sériels, disposant d'un identifiant et d'une structure commune à tous les dossiers du même type.
- Les dossiers organiques, ou plan de classement hiérarchique.

Les dossiers sériels sont usuellement synchronisés avec des référentiels métiers : la GEC est rarement le point d'entrée de création de ce type de dossier. Il s'agit par exemple de dossiers de locataires ou de collaborateurs.

Les dossiers organiques sont plus fréquemment utilisés dans l'administration. En partant d'un plan de classement métier générique, les agents vont créer des sous-branches pour les cas de gestion courante.

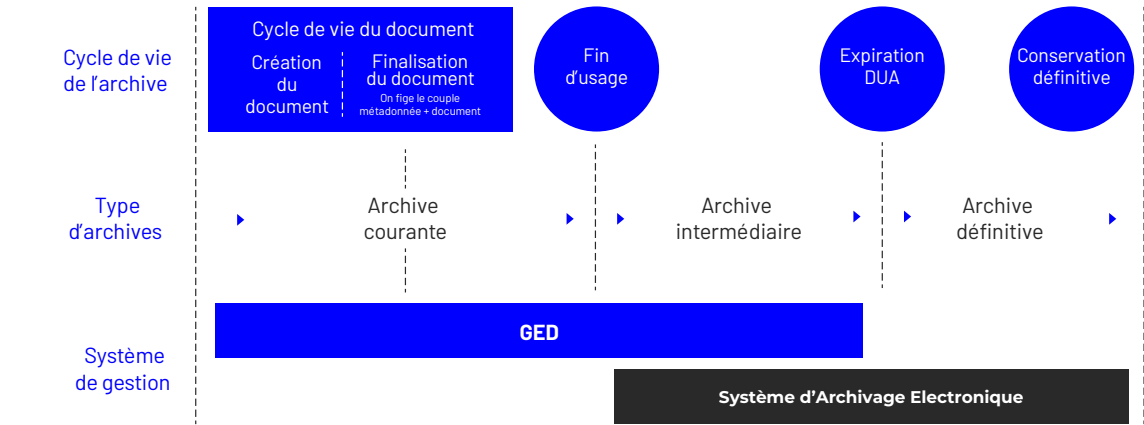
Par exemple, dans le dossier générique "Compétences techniques/Urbanisme opérationnel", un agent va créer le dossier "2020" puis "Travaux rond-point des Bergères".

Le classement dans un dossier permet également le partage d'information : en partageant le dossier on donne accès à son contenu aux collaborateurs de son choix.

Enfin, le rangement dans un dossier prépare l'archivage électronique, le dossier pouvant représenter une métadonnée de description dans le Système d'Archivage Électronique (SAE).

Le cycle du document et les systèmes de gestion associés

Du document à l'archive



Archivage électronique

Avec le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), nous ne sommes plus censés conserver indéfiniment en archivage courant des documents comportant des données personnelles.

Le RGPD indique clairement que dans le cadre d'une mission de service public, ces données doivent être versées au plus tôt dans un SAE, dont la responsabilité de communication ira à l'archiviste.

Le SIAF a lancé en 2019 un appel à projet pour l'Archivage Numérique en Territoires afin de faire avancer l'état de l'art dans le domaine de l'archivage des courriers reçus et transmis par les collectivités.

En effet, toutes les collectivités ne sont pas équipées en GEC et il existe très peu de SAE en production. En outre, ces derniers sont essentiellement utilisés pour la conservation des flux financiers et du contrôle de légalité.

Il reste à connecter l'ensemble des applications Métier, dont on peut considérer que la GEC fait partie, au Système d'Archivage Électronique de l'organisation.

La tendance est au montage d'un système de concentration basé sur une GED transverse.

La GED tient lieu de concentrateur. Elle gère en mode synchrone pour le compte des applications métier le stockage des documents numériques, et pour le compte de l'organisation la gestion fine du cycle de vie : durées de conservation courantes et intermédiaires, sort final.

Elle adresse via des bus d'orchestration asynchrones des systèmes à protocoles : services externes, parapheurs, SAE. Dans le cas du SAE, le protocole SEDA est complexe à implémenter et peu présent dans les applications Métier, et un système centralisé est intéressant.

Des outils comme Aquarel et MoVA organisent les équivalences entre les données métier dans la GED et les attendus du SAE et autres services connectés.

Enfin, la GED peut organiser des processus Métier en autonomie, pour du workflow, de la gestion de dossier, des échanges avec les tiers.

Et si on allait au bout de la logique ?

Dans cette urbanisation moderne et structurée, il nous semble que le schéma serait complet et sécurisé avec une capacité de la GED à garantir la valeur probante du contenu avant sécurisation dans le SAE.

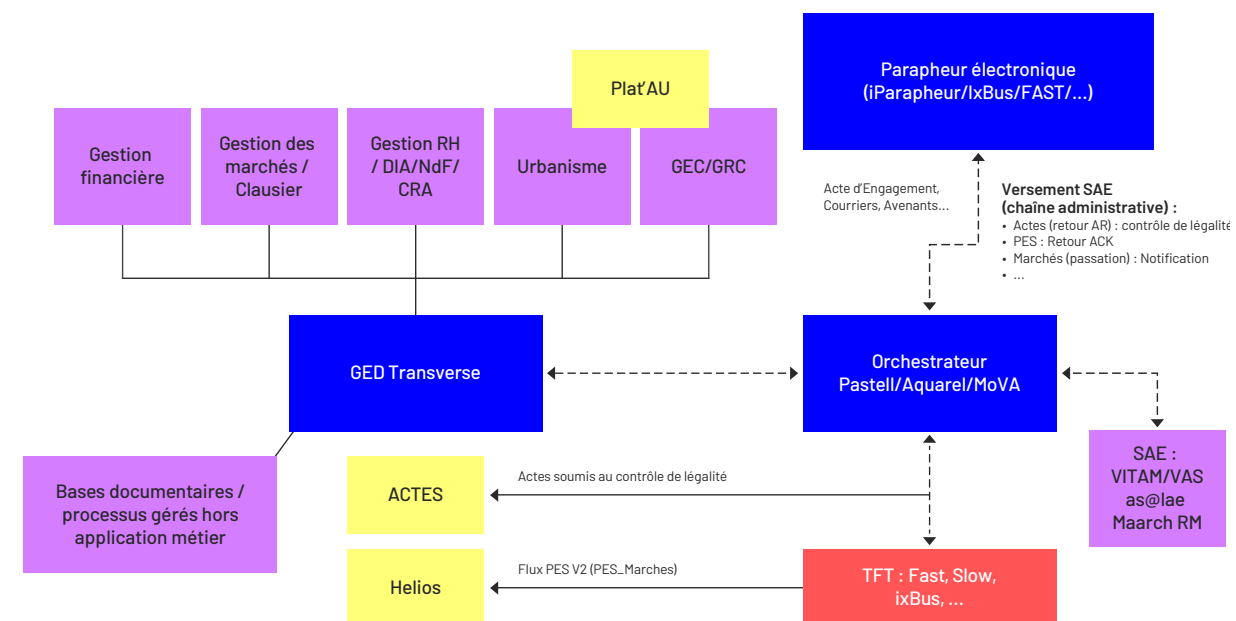
Il y a en effet une faille énorme dans cette chaîne, comme toutes les chaînes forte de son maillon le plus faible : entre la production et la conservation probante dans le SAE, les documents restent sans valeur probatoire pendant une longue période.

Pour faire le parallèle avec la chaîne du froid, c'est un peu comme si le poisson n'était pas mis dans la glace entre Boulogne-sur-Mer et Rungis ;-)

La solution consiste à recourir à des systèmes de GED dotés d'une caractéristique CFN (Coffre-Fort Numérique).

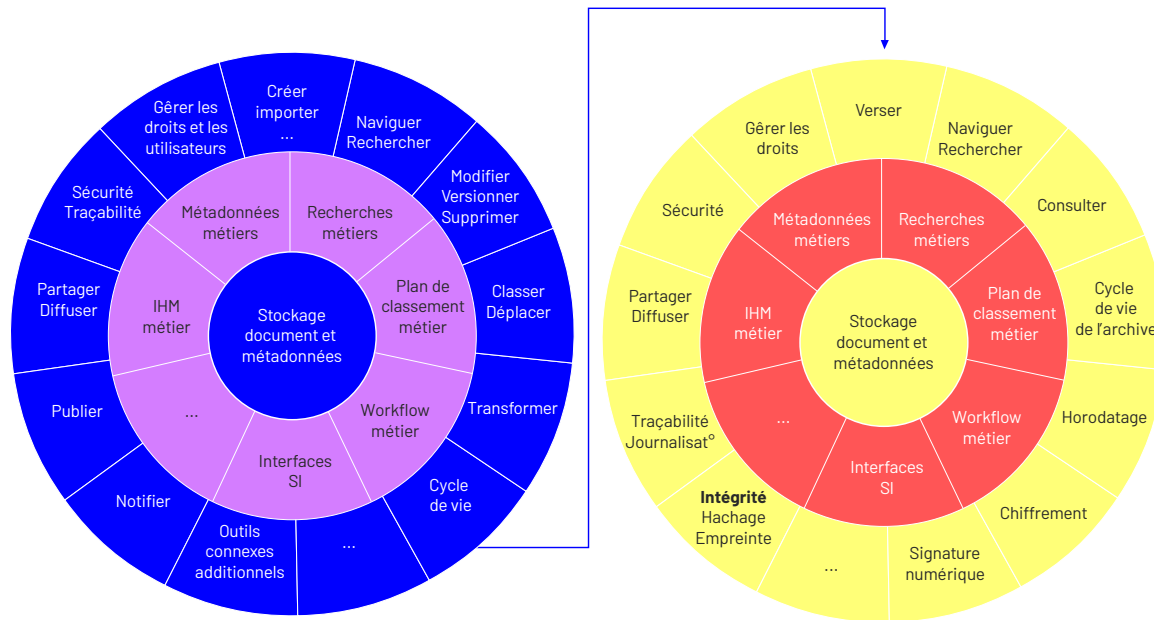
De la même façon que le SAE, la certification CFN assure que le document conserve son intégrité et son caractère opposable. Le CFN ne gère pas la pérennisation sur le temps long, ce qui n'est pas un problème pour les archives courantes et intermédiaires courtes (les DUA longues de type RH devront dans tous les cas être pérennisées au sein d'un SAE).

GED Transverse



GED et SAE : des outils complémentaires

La finalité et le positionnement dans le cycle de vie sont différents



Le coffre-fort numérique Usager (CFN)

Pour les particuliers, la collectivité peut proposer un coffre personnel (type DIGIPOSTE) et y pousser les correspondances entrantes et sortantes. Ce service n'entre pas dans le périmètre de base d'une GEC et doit être proposé au travers de services tiers.

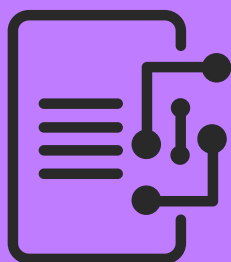


Synthèse

Pour être complet et apporter toute la valeur attendue, un logiciel de GEC doit couvrir l'ensemble des cas requis dans le traitement du courrier et apporter des fonctionnalités.

Une attention particulière doit être portée à l'interopérabilité du logiciel, celui-ci étant au centre des nombreux flux qui circulent au sein d'une organisation.

La réussite d'un projet de GEC réside bien sûr dans la qualité du logiciel mais également dans sa bonne mise en œuvre. Cette méthodologie de mise en œuvre est détaillée dans la suite de ce document.



La méthodologie de mise en œuvre

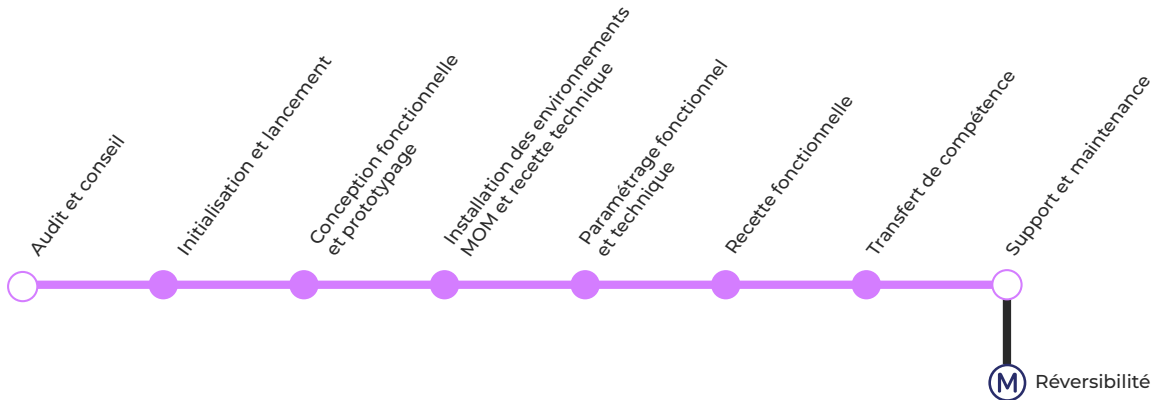
Après avoir vu l'utilité de s'équiper d'une GEC et les fonctionnalités attendues d'un tel logiciel, nous abordons maintenant les points de vigilance à avoir lors de la mise en œuvre d'une GEC.

L'implémentation

Il serait prétentieux ici de détailler la méthodologie à adopter pour la mise en place d'un système de traitement des courriers. Chaque intégrateur dispose de ses propres façons de faire et surtout la méthode doit s'adapter au contexte, à la taille de l'organisation et à la profondeur du projet.

Méthodologie

Ceci étant dit, voici la nature des étapes typiques d'un projet. Selon la taille de ce dernier, on approfondira le contenu de chaque étape.



Audit et conseil

L'analyse des flux documentaires révèle les enjeux organisationnels auxquels la transformation numérique doit chercher à répondre.

Tout d'abord, dans la proximité des usages et des canaux, pas toujours bien maîtrisés, la mise en place d'un système de GEC impose une cartographie des processus et des flux: cartographie des entrants, qui permet d'établir les différents flux qui s'agrègent (courriers, courriels, boîtes génériques, formulaires...) pour former les saisines auxquelles répondent les agents, cartographie des traitements, pour identifier les mécanismes internes qui permettent le traitement et sont un témoin de la vitalité d'une organisation : comment les services collaborent entre eux, comment les saisines circulent avec les informations qui y sont liées et s'y associeront, comment les validations se font et selon quels processus...

Les projets de GEC, puisqu'ils partent de l'entrant, du départ d'une demande lors de son arrivée dans la structure, et qu'ils vont jusqu'à son départ et à la signature du dossier, mobilisent transversalement toute l'organisation de la structure.

Cette globalité de l'usage introduit une complexité, celle de l'importance de la conduite du changement, et une opportunité dans la nécessaire mise à plat des processus organisationnels. La phase d'audit intervient sur ces deux volets et dépasse en cela la simple préparation.

Sur le versant de la conduite du changement, elle est une étape préliminaire mais déjà efficace dans la mise en place d'une dynamique de transformation numérique. La phase d'audit doit ainsi permettre **d'identifier les leviers et les obstacles** qui permettront de construire un projet efficace et adapté. Mais **elle est aussi, déjà, un premier acte de la conduite du changement**, qui doit permettre, par le recensement du besoin, de montrer la place centrale que les utilisateurs auront dans un tel projet. En faisant le recueil de l'existant, elle témoigne de l'attention accordée aux utilisateurs et de l'impact souhaité, positif, sur les dynamiques de travail.

Sur le versant de la transformation, la phase de préparation peut permettre de repenser plus profondément les processus de l'organisation.

D'une part, s'il faut mettre sur la table et formaliser les échanges et les processus, cette mise à plat peut facilement se poursuivre sur une mise au point et sur une simplification. La seule formalisation des processus, exprimés par les acteurs même qui les pratiquent "la tête dans le guidon", peut souvent devenir un déclic pour des optimisations qui seront essentiellement organisationnelles.

D'autre part, **la transformation numérique ne doit pas être un seul copier-coller avec de nouveaux supports, une simple substitution du papier par le numérique**. Le numérique offre des leviers de facilitation et de simplification, présente des caractéristiques différentes du papier qui doivent être prises en compte pour construire une organisation.

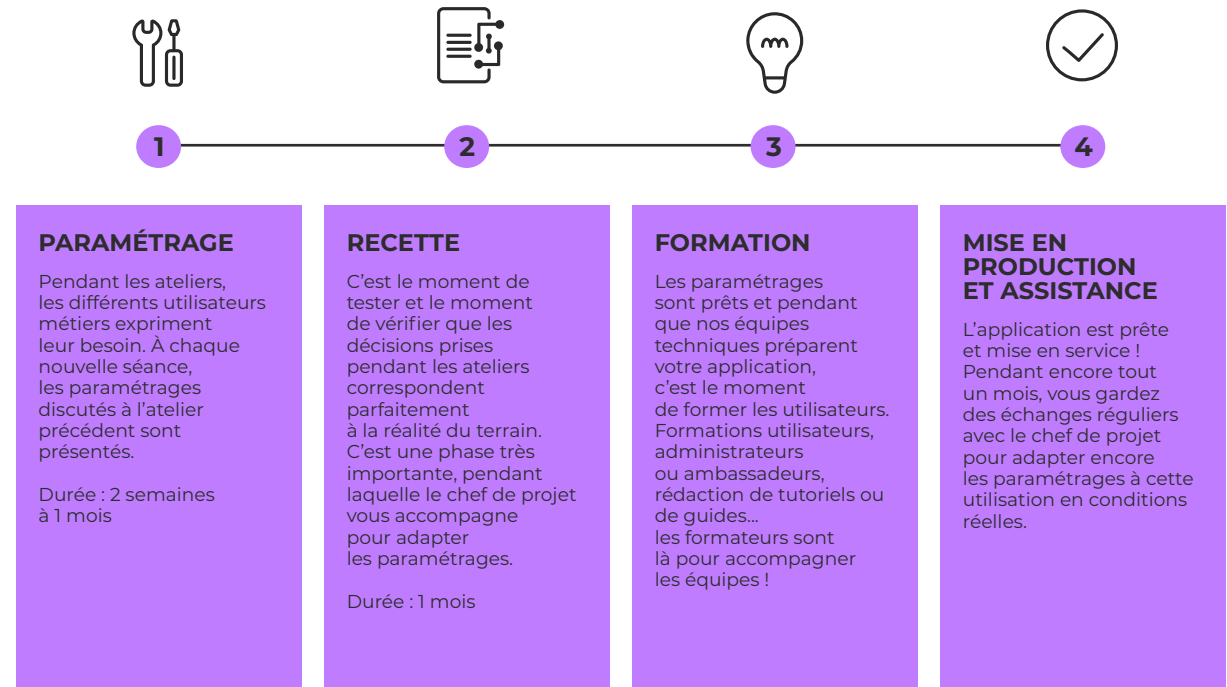
La signature électronique, la modification des documents tout au long du circuit de visa, l'instantanéité de la diffusion de l'information, l'infinité des copies possibles... créent de nouvelles opportunités qui engagent à repenser l'organisation.

Bien entendu, l'ampleur de ces réflexions dépend de nombreux facteurs : un changement de solution n'engage pas les mêmes enjeux que la mise en place d'un premier outil, la maturité numérique d'une structure change du tout au tout les enjeux de cette phase de conseil.

Sur des projets simples, les éditeurs peuvent vous accompagner dans cette phase de préparation, qui se déploie en amont ou pendant la phase de paramétrage de l'application : la compréhension des circulations documentaires est un prérequis indispensable au déploiement d'une GEC. Vous devez alors être attentif à la qualité de la proposition d'accompagnement (existence d'une méthode, connaissance du secteur public...) et à la bonne compréhension de vos enjeux.

Les projets plus ambitieux ou positionnés au cœur du plan de transformation numérique peuvent mériter de dissocier cette phase d'audit pour mieux définir un cadre opérationnel. Elle peut être assurée en interne, par des chefs de projet ou des chargés de mission pouvant porter un regard neutre et transversal sur l'organisation. Elle peut également être déléguée à des cabinets indépendants, qui peuvent porter un regard neuf et critique sur l'organisation. Il importe alors de choisir un cabinet indépendant, qui conseillera sans parti pris ; et de préférer un cabinet spécialisé plutôt qu'un cabinet généraliste qui souvent ne maîtrise pas bien les enjeux très particuliers de la gestion de documents.

■ Le projet GEC



Initialisation et lancement

Le projet est initialisé et coordonné pour faire ressortir les éléments-clés : attendus, points critiques, intervenants, planning.

Un projet important nécessite une réunion de lancement et une note de cadrage pour aborder d'autres points fondamentaux :

- **Méthodologie**
- **Instances et jalons de pilotage**
- **Attentes et modalités de travail entre les équipes du client et celles du prestataire**

Ce premier jalon, qui rassemble les membres porteurs du projet et, souvent, le directeur de projet du prestataire retenu, est important : il cadre le projet et permet de partager les enjeux, les risques et les leviers pour fonder l'équipe qui va assurer le déploiement de la solution. Il est important pour l'ensemble des parties d'être claires sur ses attendus et ses contraintes : date limite du projet, enjeu politique, résistance attendue dans certains services ou au contraire fortes attentes en regard d'un enjeu de fonctionnement... La vision claire des enjeux, par l'ensemble des porteurs du projet, est un facteur déterminant de la réussite du projet.

Ce point de lancement des porteurs du projet – c'est-à-dire de l'équipe opérationnelle qui va assurer le déploiement du projet – peut être complété par une réunion de lancement publique, ouverte à l'ensemble des agents concernés, pour présenter la solution retenue et le calendrier du projet, ou une réunion de lancement au niveau des autorités, pour que la direction puisse être mobilisée sur le projet et puisse faire part de ces enjeux propres. Ces deux modalités d'implications des utilisateurs et de la direction soulignent les enjeux de conduite du changement qui commencent bien dès le lancement du projet : l'implication de la direction et des décideurs est un facteur-clé de réussite ; la communication autour du projet peut être un levier fort pour favoriser et valoriser le projet de transformation.

Un groupe-projet adapté

La constitution de l'équipe-projet est un enjeu fort de la réussite des projets de transformation numérique, comme l'élaboration d'un RACI clair pour fixer les rôles et les prérogatives de chacun. Nous distinguons d'ordinaire trois niveaux : **l'équipe-projet**, resserrée, qui pilote le projet ; le **groupe-projet** plus large qui rassemble des utilisateurs-clés ; et les **autorités** qui supportent le projet.

L'équipe-projet est responsable du bon déroulé du projet. Elle pilote au quotidien le déroulé du projet, assure le support logistique, prend les décisions courantes et rapporte des avancées auprès des autorités. L'équipe-projet est un groupe restreint, de 3 à 5 personnes, qui rassemble en général :

- **un chef de projet - organisation** qui pilote la partie interne du projet et assure les discussions entre les équipes
- **un chef de projet - prestataire** missionné par l'éditeur de la solution retenue qui assure l'interface entre l'organisation et l'entreprise et est responsable de la production des livrables, du paramétrage et du bon déroulé des actions.
- **un responsable projet côté DSI**, à même de connaître à terme les paramètres techniques de l'outil et d'assister l'intégrateur dans l'implémentation et la fourniture des accès. Dans les ateliers le correspondant DSI n'a pas un rôle majeur (sauf dans le cas de l'atelier technique), mais il est avéré que l'implication de la DSI à ce stade facilite la mise en exploitation.

Selon les projets ou les instances, d'autres acteurs peuvent renforcer l'équipe-projet, comme un **chef de projet AMOA** qui assure le déroulé des actions de conduite du changement dans les projets à fort enjeu de transformation ou **des directeurs de projet** de l'organisation ou du prestataire qui assurent les grands enjeux de pilotage et le suivi juridique et financier des projets.

L'équipe-projet réfère aux **autorités** qui soutiennent le projet et en sont à l'origine. On parle souvent, par un emprunt à l'anglais, de **sponsors**. L'implication des autorités dans le projet est très importante. D'une part, elles seront amenées à trancher sur des points, notamment organisationnels, en cas d'absence de consensus entre les équipes (qui devra imprimer les parapheurs devant être rematérialisés ? Les équipes qui en sont à l'origine ou le secrétariat de direction du signataire ?). D'autre part, elles seront un vecteur décisif et indispensable d'adhésion : par exemple, un directeur qui, dès la mise en place de l'outil, ne signe plus que des parapheurs dématérialisés et refuse les parapheurs papiers facilitera grandement la bascule vers le numérique.

L'implication des autorités peut être favorisée par plusieurs leviers : association à des points de suivis réguliers (COPIL), remontées régulières de point d'actualité, sous forme de notes ou de "météo" rapides du projet, mise à la signature d'une note de cadrage, qui engage les directions dans la mise en place du projet, participation à la réunion de lancement par la tenue d'un discours introductif... Chaque projet doit trouver ses modalités pour assurer la cohésion du collectif qu'est l'organisation, et le management des priorités de tous ses membres.

Enfin, l'équipe-projet s'appuie sur un **groupe-projet** qui représente les utilisateurs dans la phase de construction et de recette de l'application. La bonne constitution de ce groupe est un point-clé de la réussite du projet. Il doit rassembler des représentants des différentes fonctions et services pour permettre de construire, en première instance, un consensus d'usage, c'est-à-dire une version commune de l'application qui permettra un usage cohérent et homogène à travers l'organisation (avant d'éventuelles spécialisations si des enjeux fonctionnels l'exigent).

Ce groupe-projet ne doit être ni trop petit (car il serait trop peu représentatif) ni trop important (au risque de complexifier les débats). **Un groupe de dix à quinze personnes est souvent de bon format.**

À ce stade de construction, il est recommandé de ne pas associer d'autorités hiérarchiques (DG, DGS...) : outre que leur emploi du temps s'adapterait mal à l'organisation de ces temps, la présence d'autorités hiérarchiques peut restreindre la liberté de l'expression des agents mobilisés. Or, il importe de bien comprendre les processus et d'identifier les blocages qui permettront de faire de la solution un outil d'amélioration, perçu comme un progrès par les équipes. La validation hiérarchique des choix d'organisation interviendra dans un second temps, sous la forme d'un arbitrage, mieux perçu par les équipes. En bref, n'hésitez pas à inviter des catégories C à ces échanges !

Si le groupe projet peut être le même tout au long du projet, il est également possible de le faire varier en fonction des thématiques des ateliers et des phases du projet. Ainsi, selon les ateliers, des intervenants seront indispensables :

- **Capture : opérateur courrier**
- **Qualification, validation, circulation : opérateur courrier, assistante**
- **Rédaction, visa : rédacteur, si possible manager**
- **Classement, archivage : archiviste, documentaliste**
- **Architecture : architecte, RSSI**

La mobilisation d'un groupe-projet bien constitué favorisera la réussite du projet. Outre la qualité du paramétrage, il permettra à l'équipe-projet d'identifier en direct et sur le terrain les leviers et les obstacles à l'adhésion de l'outil.

“

En 2025, les projets informatiques ne peuvent plus se concevoir comme il y a quinze ou vingt ans.

Les utilisateurs doivent désormais être au cœur de la démarche, acteurs du début du projet à sa mise en production.

Le numérique est un outil formidable à condition qu'il soit pensé par et pour eux, qu'il réponde à la réalité des usages et non à une vision théorique du métier.

Nathanaël TRAVIER
Directeur des opérations Maarch

À cette constitution des acteurs du projet répond une comitologie adaptée :

- COSUI hebdomadaire ou bimensuels, pour l'équipe-projet
- COPIL en fonction de l'avancée du projet pour les sponsors
- Ateliers, en fonction du calendrier projet, pour le groupe-projet

Il faut enfin faire une remarque sur la question, devenue centrale, du présentiel et du distanciel. Avant 2020, les projets informatiques étaient très souvent en présentiel : le présentiel a d'indéniables avantages (facilité des échanges, implication des acteurs...), mais complexifie la logistique organisationnelle. Les projets de GEC ont gagné au développement du télétravail et des interventions à distance. Ainsi, la possibilité de conduire les projets à distance a permis de donner aux utilisateurs, par exemple, plus de temps entre chaque atelier pour consolider les réflexions organisationnelles, favorisant ainsi l'optimisation du paramétrage des applications.

Il faut donc profiter des avantages offerts par les modalités : on organisera ainsi aisément les ateliers de paramétrage et de recette en distanciel, avec l'organisation de COSUI réguliers ; mais on préférera des temps de formation en présentiel pour proposer un soutien humain et de proximité.

Conception fonctionnelle et prototypage

Mettre en place une GEC n'est pas comme acheter une nouvelle voiture : une GEC n'est pas un outil standard, à laquelle les équipes-métiers devront s'adapter. **La GEC est une solution paramétrable et personnalisable faite pour s'adapter aux organisations dans laquelle elle est déployée.**

De ce fait, les projets de GEC demandent de mettre en place un mode de fonctionnement basé sur un prototypage en continu au travers d'ateliers.

Ces ateliers permettent la préparation et l'utilisation d'un prototype opérationnel du système :

- La solution est paramétrée avant chaque atelier en fonction des thématiques.
- Le fonctionnement est montré en atelier et validé ou amendé en temps réel. A minima les décisions/arbitrages pourront se baser sur une compréhension commune du fonctionnement de l'outil. Les amendements concernant des paramétrages ne pouvant être modifiés en direct ou faits hors ateliers seront visibles/disponibles lors de l'atelier suivant.
- Les participants à l'atelier sont les membres de l'équipe projet et les opérationnels concernés en fonction de l'ordre du jour de chaque atelier.

Le prototype est enrichi progressivement au fil des ateliers afin de disposer en sortie d'un outil complet qui pourrait être quasiment utilisable (nonobstant les problématiques d'intégration et de sécurisation sur les infrastructures des collectivités).

Un livrable de spécifications est réalisé afin de servir de référence pour la suite du projet. Pour les implémentations simples, un cahier de paramétrage peut s'avérer suffisant. Dans tous les cas, il est impératif de fournir un livrable de synthèse des réflexions menées ou du paramétrage appliqué.

Les ateliers doivent aborder tous les thèmes du projet dans sa globalité :

- Capture
- Connexion/authentification (liens avec l'annuaire/ SSO)
- Fiches de qualification
- Référentiels et synchronisation SI : typologies de courrier, modes et délais de traitement, listes de diffusion, dossiers sériels ou organiques, utilisateurs et profils
- Workflows de diffusion et circulation Arrivée, Départ, Interne
- Constitution des éléments de réponse
- Accusés de réception génériques et spécifiques
- Modèles de réponse mis à disposition
- Circuits de visa, modes de signatures
- Modes d'expédition
- Prérequis techniques et dépendances
- Volumétries
- Dimensionnement serveurs, postes de travail
- Modalités de reprise de l'antériorité

Ces ateliers peuvent également servir la communication sur le projet. En effet, des personnes clés sont impliquées et vont elles-mêmes servir d'ambassadeurs de la solution le moment venu.

Installation des environnements MOM et recettes techniques

Dans le cas des projets On Premise, l'installation technique devrait être réalisée le plus en amont possible dans la vie du projet. C'est pour cela que l'atelier technique et le DAT sont élaborés en priorité en phase de spécification.

L'installation technique se fait dans un premier temps avec un paramétrage standard : la phase d'installation s'achève par le passage d'une batterie de tests de conformité technique ouvrant la voie au paramétrage fonctionnel.

De la sorte :

- Les tests techniques ne sont pas pollués par d'éventuelles erreurs de paramétrage.
- Le consultant technique fournit au consultant fonctionnel les clés d'un environnement testé et approuvé.
- Les difficultés et surprises techniques dues à la diversité des environnements client sont levées au plus tôt et sans allongement du chemin critique.

Le choix d'un projet en SaaS simplifie aujourd'hui considérablement ces jalons techniques : le bon fonctionnement de l'application est garanti par l'éditeur et la maîtrise de ses environnements de recette et de production évitent les mauvaises surprises lors du déploiement.

Dans les projets en SaaS, il n'est pas rare que les jalons techniques soient repoussés postérieurement à la recette fonctionnelle : l'enjeu n'est plus le fonctionnement de l'application mais son intégration dans le système d'information (réglage des scanners, mise en place du SSO, vérification des exceptions de sécurité...).

Paramétrage fonctionnel et technique

Une fois la plate-forme livrée et testée, le consultant fonctionnel peut appliquer le paramétrage vu en atelier. Il est conseillé de pousser le paramétrage au travers d'un script, voire d'un cahier de paramétrage, ce qui permet de disposer d'un livrable synthétique qui formalise le paramétrage.

À l'issue de la phase de recette, le script est considéré comme validé et les clés de l'application sont confiées au client qui, une fois formé, peut faire usage des interfaces d'administration du logiciel.

Recette fonctionnelle

Il s'agit ici de vérifier que l'application est conforme aux spécifications et est exploitable, en testant la mise en exploitation du système.

Les ressources fonctionnelles et techniques doivent être mises à disposition pendant la période d'exploitation.

Le système mis en place est utilisé et exploité en respectant les consignes décrites dans le dossier d'exploitation, pendant une période à déterminer appelée Vérification de Service Régulier (VSR).

La recette fonctionnelle est une phase cruciale de la réussite d'un projet : elle va garantir la réussite du déploiement en production. À ce stade, **l'application est proche de son résultat définitif**, donc de son utilisation en condition réelle, **mais elle est encore malléable** pour être adaptée aux cas d'usage du terrain. Une recette efficace se déroule en deux phases.

La **première phase** est une recette d'usage, réalisée par l'équipe-projet : à partir d'un cahier de recette fixée à l'issue des ateliers, l'équipe-projet joue l'ensemble du cas d'usage fixé lors des ateliers. Étape par étape, cette recette permet de confirmer le bon fonctionnement de l'application (pas d'anomalie technique, pas d'erreur de réglage...) et de vérifier que les décisions prises en atelier se concrétisent dans l'application livrée.

La **seconde phase** est la recette à proprement parler, avec des utilisateurs (du groupe-projet, ou élargi selon les enjeux de conduite du changement). Un objectif : que les utilisateurs puissent se servir de l'application comme si elle était en service et confirmer que les choix faits en atelier correspondent bien à la réalité du terrain. Est-ce qu'un type de document rare mais très important peut bien être traité dans le paramétrage ? Est-ce que le formulaire d'enregistrement ne demande pas trop d'informations et n'est pas trop long à remplir pour les équipes le matin ?

La recette est la première confrontation de la solution à la réalité du terrain, dans le quotidien de son usage. Elle doit permettre de faire des ajustements pour que l'application corresponde parfaitement aux attentes.

Cette phase est peut-être la plus difficile en réalité du projet : si les utilisateurs ne testent pas, ils rencontreront les difficultés en production, quand il faudra se servir pour de vrai de l'outil. Les difficultés seront plus difficiles à corriger et le confort du travail quotidien sera impacté. Mais, il est parfois difficile de faire prendre conscience de ces enjeux aux utilisateurs : dans un emploi du temps chargé, il faut trouver du temps pour tester "pour du beurre" un nouvel outil...

Pour garantir le succès de la recette, il faut bien communiquer sur l'opportunité qu'elle représente pour les utilisateurs : ils ont leur mot à dire pour définir un outil qui deviendra bientôt leur quotidien de travail. La mise en place d'une recette accompagnée, lors d'ateliers ou, mieux, par une intervention d'un chef de projet dans les bureaux pour tester avec les utilisateurs est aussi un gage de succès pour réussir cette phase.

La fin de recette permet de prononcer la VSR et de figer pour de bon le paramétrage qui sera déployé en production.

Transfert de compétence

Cette phase va permettre de former les utilisateurs à l'exploitation de l'application courrier.

La population des utilisateurs est répartie en 4 catégories :

- **Opérateurs de numérisation/indexation**
Ces personnes interviennent principalement par la capture, le vidéocodage de documents. Il s'agit notamment de former le service courrier et les assistantes de direction/département/service.
- **Utilisateurs simples**
Ces personnes interviennent principalement dans le circuit de validation ou de traitement documentaire de la solution cible. Elles sont également concernées par la capture, le vidéocodage de documents et la validation. L'organisation peut choisir de les former en interne, après formation des formateurs par l'intégrateur.
- **Utilisateurs référents/Administrateurs**
Ces personnes sont concernées par l'administration quotidienne de la solution pour des paramétrages fonctionnels simples résultants de sollicitations des utilisateurs. Le but est d'offrir une réactivité au client pour résoudre des problématiques relativement simples, voire des paramétrages de listes de diffusion, d'optimisation de fonctionnalités ou encore de gestion d'alertes documentaires. Il s'agit bien souvent de collaborateurs référents que nous trouvons dans les directions opérationnelles et transverses.
- **Superviseurs/Administrateurs de l'application**
Ces personnes sont concernées par le paramétrage et l'administration technique de l'application comme la gestion des sauvegardes, la relance de services ou encore la synchronisation de bases de données (responsable technique du projet).

Ces grandes typologies peuvent être précisées dans plus de groupes en fonction des enjeux de paramétrage. Chacun de ces groupes correspond à des paramétrages et des usages de la solution, plus ou moins dense, sur des versants différents.

Le plan de formation doit tenir compte de ces spécificités car chacun de ces utilisateurs aura un usage différent de l'application. Deux grandes méthodes existent pour concevoir le plan de formation :

■ **Formation par profil :**

Des formations sont proposées aux utilisateurs par profil d'usage (opérateur de numérisation, rédacteur, manager...). Les agents s'inscrivent en fonction de leur disponibilité et bénéficient d'une formation centrée sur leurs pratiques, dont la durée peut être adaptée (des managers qui valident des parapheurs peuvent bénéficier d'une formation rapide tandis que les opérateurs de numérisation auront besoin d'un temps plus long pour saisir un usage plus approfondi de la solution). Ce plan de formation est logistiquement plus simple et permet de bien spécialiser les contenus.

■ **Formation par équipe-métier :**

Les formations sont proposées par équipe-métier, à un niveau de granularité adapté à l'organisation (service, bureau ou pôle). L'ensemble des membres d'une équipe (ou la moitié si la continuité de service empêche une mobilisation complète du service) se rassemble pour suivre une formation dont le contenu suit le parcours du document. Cette modalité de formation, logistiquement plus complexe, donne de très bons résultats car elle permet à chaque utilisateur de voir l'incidence de ses choix et des réglages chez les autres utilisateurs (comment construire un parapheur électronique si on ne sait comment son manager le verra ?) et permet aux équipes d'avoir un temps ensemble pour réfléchir aux incidences du numérique. Ce format permet ainsi de transformer le temps de formation en un temps plus large de conduite du changement : ainsi, par exemple, d'une équipe-métier qui profitera du temps de formation pour adapter sa charte de nommage des documents, importante dans son organisation. L'inconvénient de ce format est que l'organisation concrète implique de rassembler les équipes sur des temps donnés, ce qui complexifie l'organisation du plan de formation.

À l'issue des formations, il est recommandé de mettre à disposition des utilisateurs des supports qui serviront de pense-bête et accompagneront l'usage de la solution. **Un tutoriel n'est pas seulement un outil pour aider l'usage, c'est aussi un support rassurant que l'utilisateur peut mobiliser s'il se sent en difficulté.**

Les tutoriels ou guides, imprimés ou, mieux, rassemblés dans un espace numérique collaboratif sont ainsi utiles à la réussite du déploiement. Le développement des **MOOC et des supports multimédias** (vidéos de présentation, tutoriels en vidéo, voire d'autres outils plus innovants comme des pas-à-pas virtuels) montrent de bons résultats dans l'appropriation des solutions numériques, notamment pour la gestion du turn-over des équipes et la formation continue.

Reprise de données dans la gestion de projet GEC : enjeux, vulnérabilités et stratégies

Dans le domaine de la Gestion Électronique de Courrier, la reprise de données constitue une étape essentielle de la migration vers une nouvelle solution. Il ne s'agit pas seulement d'un transfert de fichiers, mais d'un processus bien souvent complexe. La GEC étant depuis de nombreuses années ancrée dans les esprits, nous sommes sur un marché de renouvellement et les problématiques de reprise d'applications historiques sont souvent courantes. Voici une approche méthodologique pouvant être appliquée.

Un contexte de migration incontournable

Dans un écosystème numérique en constante évolution, les solutions de GEC utilisées par les organisations publiques et privées sont soumises à une pression croissante pour s'adapter à de nouveaux standards techniques et fonctionnels. Les outils historiques, souvent figés depuis plusieurs années, deviennent difficiles à maintenir et peinent à répondre aux nouvelles exigences métier. La migration vers des solutions plus modernes, capables de répondre aux exigences actuelles en matière de performance, d'intégrité des données et de conformité réglementaire, devient donc indispensable.

Dans ce contexte, la reprise de données est un exercice délicat : il ne s'agit pas simplement de déplacer des fichiers d'un point A à un point B, mais bien de préserver l'intégrité de l'ensemble des métadonnées, des référentiels et des relations internes. Une stratégie rigoureuse est essentielle pour éviter toute perte d'information ou altération de la qualité des données.

Définition de la stratégie de reprise

Avant de s'engager dans une reprise de données, il est essentiel d'examiner attentivement les alternatives disponibles. En effet, ce type d'opération est souvent complexe, pouvant entraîner des coûts élevés et une charge de travail importante, en fonction du volume de données à traiter et des spécificités des applications sources utilisées.

Les options possibles sont :

- **Ne rien faire** : "Il n'est pas de problème qu'une absence de solution ne finisse par résoudre...". Pour parodier Henri Queuille, il faut toujours se poser la question de ne rien faire.
- **La stratégie « From Scratch »**, qui consiste à repartir de zéro, est une solution radicale mais pertinente dans certains contextes. Par exemple, lors d'un changement de gouvernement, la «doctrine républicaine» prévoit l'archivage complet des courriers des équipes sortantes. Ainsi, si l'application en fin de vie permet d'exporter le fonds documentaire, cela constitue une garantie supplémentaire en termes de sécurité et de conservation des données.
- **La stratégie de conservation de l'application existante en lecture seule** peut être une option viable, à condition d'accepter la perte éventuelle des données après quelques années. Cette approche implique de faire face à l'obsolescence du matériel et des systèmes, ainsi qu'aux risques de pannes qui pourraient rendre l'application inutilisable sur une nouvelle infrastructure. L'application est donc maintenue dans sa configuration d'origine, accessible aux agents jusqu'à sa péremption complète. Bien qu'économique et adaptée au court ou moyen terme, cette solution reste toutefois peu pratique pour les utilisateurs au quotidien.

- La stratégie de reprise via une base d'archives repose sur le principe que les solutions de transfert sont similaires. Cette stratégie consiste à réaliser une reprise simplifiée dans un environnement distinct de la production, ce qui permet d'éviter les correspondances complexes entre les entités, les types de courriers et les groupes des deux systèmes.

Les courriers sont donc repris et affectés à un utilisateur générique, de type «Archiviste», auquel on s'adresse pour retrouver les documents. Cette approche élimine tout risque de pollution de la base de production, et la reprise peut être réalisée à n'importe quel moment du projet. Très appréciée par nos équipes, cette méthode offre une grande souplesse dans le déroulement du projet, car la reprise des données peut se faire en parallèle, sans bloquer les étapes suivantes. Un autre avantage majeur est que l'environnement technique est constamment à jour et identique à la production, permettant ainsi à la base d'archives de bénéficier d'évolutions techniques sur le long terme.

C'est par exemple la stratégie qu'a choisie le Ministère des Affaires Étrangères pour sa reprise de données.

Si l'étude conclut qu'une reprise en production est nécessaire, voici les grandes étapes à suivre :

Une méthodologie éprouvée pour une reprise réussie

Nous avons mis au point une stratégie claire et sécurisée pour garantir le succès de la reprise de données :

1. Planification précise

Nous commençons par définir une stratégie de reprise détaillée dans un Dossier de Reprise des Données (DRD). Ce document recense la correspondance entre la base source et la base cible, les modalités de contrôle et le calendrier de migration. Le transfert des données entre les environnements est également un des points clés de cette phase. C'est pourquoi après le paramétrage de Maarch Courrier en fonction des besoins métiers, nous fournissons au client un tableau de correspondance entre le référentiel Maarch et le référentiel source, laissant au client la responsabilité d'indiquer les correspondances exactes.

2. Préparation rigoureuse

Avant d'entamer le transfert, nous réalisons un comptage précis des données (contacts, utilisateurs, entités...) utilisées pour établir une référence de contrôle. Ce comptage permet de détecter les incohérences et de prévoir des fichiers de rejet en cas d'erreur lors de l'importation vers la base cible.

3. Transfert sécurisé

Les injections de données sont systématiquement réalisées via les API REST de la plateforme cible, garantissant ainsi le respect des règles d'intégrité de la base. Lors des exécutions, les rejets sont corrigés et recyclés dans le cadre d'une reprise par indentation, étant traités et conservés au fil de l'eau pour permettre une correction rapide des anomalies. Les documents repris de façon identique sont versés et indentés par WebServices. Un journal global indique le compteur de succès, d'échecs, et le temps d'exécution de la reprise.

4. Contrôle qualité et validation

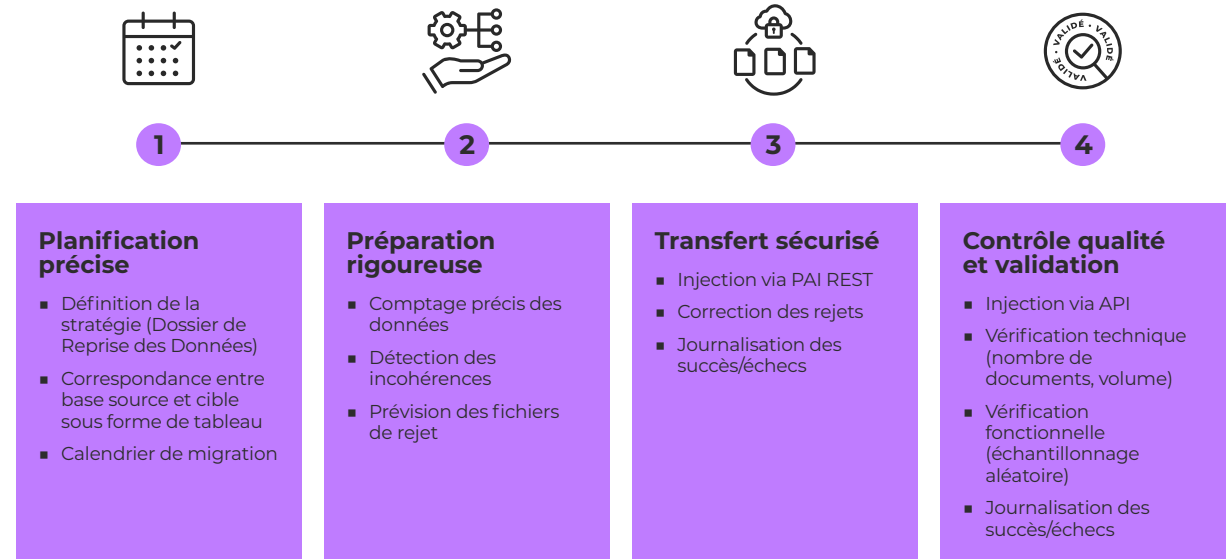
Afin de garantir une reprise de données réussie, il est essentiel de mettre en place une validation rigoureuse, combinant vérification technique et fonctionnelle. Cette double validation assure à la fois l'intégrité des données et leur conformité avec les attentes métiers.

- La vérification technique consiste à comparer le nombre exact de documents et les volumes de données échangées entre les systèmes source et cible. Cette analyse est réalisée à la fois par le script de reprise et par la base de données Maarch Courrier, permettant ainsi un contrôle précis de l'intégrité des données.
- La vérification fonctionnelle, quant à elle, repose sur un échantillonnage aléatoire de numéros de chrono (10, 20 ou 50), pour permettre une comparaison directe entre les deux applications. Cette étape, plus orientée vers l'utilisateur final, permet d'apporter une garantie supplémentaire quant à la réussite de la reprise, en offrant une validation symbolique qui renforce la confiance des métiers dans la conformité des données reprises.

Factuellement, nous constatons sur notre environnement SaaS un débit de reprise d'environ **13 000 courriers/heure**.

Une méthodologie éprouvée pour une reprise réussie

Chez Maarch, nous avons mis au point une stratégie claire et sécurisée pour garantir le succès de la reprise de données :



Attention à la confidentialité du processus

Migrer des données comporte toujours des risques, qu'il s'agisse d'un transfert physique ou numérique :

- Transfert physique des données : utilisation de support tels que des disques durs ou des clés USB, exposerait les données à des risques de perte ou de vol. Pour éviter cela nous vous recommandons fortement de privilégier des supports chiffrés et un transport sécurisé
- Transfert numérique : Les connexions VPN ou les plateformes de transfert sécurisées sont pratiques, mais elles doivent être correctement configurées. Car des failles de réseau pourraient être exploitées par des acteurs malveillants.
- Intégrité des données : La différence de structure entre la base source et la base cible peut entraîner des erreurs ou des pertes de correspondance. Une préparation minutieuse grâce à des schémas de données et des règles de conversion est donc essentielle.

Conclusion

Migrer une solution de GEC est un défi technique mais également stratégique, avec une planification détaillée, une exécution maîtrisée et une validation rigoureuse, le passage vers une nouvelle plateforme peut se faire en toute confiance. Chez Maarch, nous avons l'expérience et les outils pour assurer une transition fluide, tout en garantissant la sécurité et l'intégrité de vos données.

Témoignage

Marie-Noëlle PIERI

Chef de projet DSI
Département de l'Hérault



En matière de courrier, le département a été précurseur puisque, dès les années 2000, nous étions équipés d'un outil de gestion de courrier, sans numérisation mais avec la mise en œuvre d'un premier workflow pour les validations et signatures. En 2010, début de dématérialisation oblige, nous avons lancé la mise en place d'une GEC (Gestion Électronique du Courrier). Mais nous nous sommes rapidement retrouvés confrontés à des réticences des agents vis-à-vis de ce nouvel outil et à un amalgame de leur part entre GEC et boîte mail, avec la montée en puissance des messageries et la diminution des courriers papier et ce, malgré un programme de formation à la GEC ambitieux qui a concerné plus de 1000 agents. Or chacun sait qu'une messagerie n'a rien de commun avec une GEC, si ce n'est le caractère virtuel des éléments qui y sont stockés. Dans une boîte mail, chacun peut traiter son dossier et définir son plan de classement, la transmission est aléatoire, le partage faible, la traçabilité inexistante, l'archivage non conforme et la destruction, si elle intervient, n'a pas toujours lieu au bon moment. Ceci est d'autant plus regrettable que les archives départementales avaient élaboré des tableaux de gestion de qualité recensant tous les types de documents et leur durée de conservation.

Nous avons également été victimes de temps de réponse de l'outil GEC particulièrement longs, ce qui a fini de décourager l'encadrement et les agents.

J'en tire la leçon qu'un projet de GEC nécessite une réflexion amont sur les processus avant de définir le périmètre documentaire de numérisation. Il faut trouver des usages communs et les déployer par lots, avec le soutien de l'encadrement.

Si j'avais des recommandations à faire pour l'implémentation d'une GEC, je recommanderais de :

- Veiller aux temps de réponse de l'outil
- Proposer un tableau de bord à l'encadrement pour leur permettre de suivre les courriers en un clic et les aider à porter le projet
- Définir les usages entre les différents outils de stockage documentaire du SI (Ged globale, Geds métiers, GEC, messagerie, répertoires partagés, etc ...)
- Réfléchir aux procédures pour définir le périmètre de numérisation
- Fournir le matériel adéquat aux agents et à minima leur permettre de travailler sur 2 écrans.

La DSI, en collaboration avec les métiers, va mettre à profit les prochains mois pour tirer les enseignements de l'étude que les experts conseil de Docaposte ont réalisée sur l'optimisation des flux entrants et sortants du département. Nous nous attacherons à définir les axes à court et moyen terme de la disparition du papier, les e-services à développer, les circuits de validation à mettre en place pour recueillir l'adhésion des agents et de leurs responsables. Avec du temps et de la pédagogie, le département de l'Hérault sera doté d'une GEC qui simplifiera le travail de tous.

Support et maintenance

La gestion du courrier est la plupart du temps une application transverse de haute criticité : à ce titre il est indispensable de souscrire à un contrat de support et maintenance.

De plus, le domaine évolue en permanence, tant au niveau fonctionnel, réglementaire que technique et il est fortement recommandé de suivre les versions du logiciel pour bénéficier des nouvelles fonctionnalités, du suivi des versions de l'OS et des dépendances, des correctifs de sécurité.

Les éditeurs proposent des contrats incluant cette maintenance évolutive, pour un coût moindre qu'une montée de version annuelle prise individuellement.

Il faut aussi avoir à l'esprit que plus on tarde à opérer la montée de version, plus cette dernière est complexe au point d'être comparable à un nouveau projet.

Dans tous les cas, il faut impérativement veiller à ce que le prestataire opérant la maintenance soit réassuré auprès de l'éditeur de la solution, afin que les correctifs éventuels soient poussés dans les versions officielles.

Lorsque la solution est hébergée en SaaS mutualisé, les montées de versions sont régulières et incluses dans le coût annuel.

Réversibilité

Une prestation de réversibilité devrait systématiquement apparaître dans les exigences quant au choix d'une solution.

Malheureusement, même si celle-ci est prévue elle sera difficile à faire valoir dans le temps, surtout si le contrat de maintenance est interrompu. L'éditeur pourra par exemple exiger une grosse migration de version avant de procéder à l'extraction si les montées de version n'ont pas été suivies.

Il n'y a finalement qu'un unique moyen d'être assuré de rester pleinement propriétaire de ses données : choisir un logiciel dont les modèles de données et de conservation du contenu sont documentés et accessibles. Un logiciel libre et open source offre en ce sens une garantie inaltérable de disposer de cette liberté fondamentale.

“

En matière de simplification des processus, les marges de manœuvre des acteurs publics sont limitées/ contraintes en raison de l'évolution constante des réglementations. Ces contraintes complexifient souvent la digitalisation des dispositifs concernés.

La situation n'est cependant pas aussi figée car certaines procédures ont pu être simplifiées et accélérées grâce aux technologies numériques qui restent un puissant levier pour répondre aux usages et attentes de l'ensemble des parties prenantes : agents, élus et usagers.”



Georges MOÏSE
Responsable Marketing
& Communication Pôle
Territoires, Docaposte
Responsable Marketing
Produit, FAST Solutions

Accompagnement au changement

L'adoption d'un système de gestion de courrier n'est pas une chose acquise. Il y a beaucoup de projets arrêtés.

Clé n°1

Aux performances tu veilleras

Il faut être attentif à l'infrastructure, l'architecture du produit choisi, ainsi qu'à son implémentation.

Même si le produit est intrinsèquement correct et bien écrit, son paramétrage peut s'avérer catastrophique pour les performances.

En termes de paramétrage, on sera par exemple attentif à limiter les volumes de documents dans les différentes bannettes de workflow, en particulier dans les bannettes de supervision. Une bannette des courriers de la Direction à plus de 1000 entrées n'a pas de sens opérationnel.

En fonction des clauses d'affichage des bannettes, il faut penser à positionner les bons index sur la base de données, le logiciel étant livré avec des index par défaut.

Clé n°2

La liberté tu chériras

Il est étonnant, mais fréquent, de constater que les décideurs sont tentés d'encadrer fortement les droits et périmètres d'accès des utilisateurs à l'occasion du passage à l'électronique. Un courrier papier qui circulait en de multiples copies d'un bureau à l'autre devient subitement un objet rare qu'il convient de conserver jalousement : plus de droits de consultation en dehors du service, plus d'autorisations de redirection et un schéma de circulation pensé et réfléchi en amont.

Ajoutons à cela une traçabilité à la limite du flicage et vous aurez des utilisateurs transformés en robots, heureusement pas pour longtemps pour cause de rejet franc et massif.

On essaiera plutôt de monter des processus proches du papier avec une liberté de raisonnement laissée aux utilisateurs quant aux redirections et sollicitations de collaboration.

On évitera aussi les goulets d'étranglement dus aux validations multiples et impératives avant communication aux services.

Clé n°3

Aux utilisateurs tu penseras

Les projets qui vivent sont ceux qui ont été prévus pour et par les utilisateurs avec l'appui opérationnel de l'informatique. Ces projets ont besoin d'une MOA impliquée et d'un management persuasif.

En effet, la GEC va donner du travail supplémentaire à une catégorie de collaborateurs (le service courrier par exemple) pour simplifier celui de certains autres (les managers en premier lieu). Elle impose des arbitrages d'organisation, une vision et une confiance dans ses capacités à motiver et entraîner l'ensemble de l'organisation vers la dématérialisation.

Clé n°4

Le papier tu chasseras

Comme le papier est pratique, comme il est agréable au toucher... Pourquoi s'embêter à lire sur écran alors que je peux feuilleter au calme ?

Les double-circuits où le courrier papier arrive en même temps dans les services marquent la fin prochaine de votre projet de GEC.

En usant des capacités de persuasion du management évoquées au point précédent, il faut absolument éviter ces doubles circuits, au moins simultanés.

Concernant le courrier Arrivée, l'idéal est de le mettre en boîte d'archive dès sa numérisation et de ne pas l'adresser aux services. C'est simple à dire mais potentiellement compliqué dans les faits puisque cela touche à l'organisation si les services assurent eux-mêmes l'archivage documentaire. L'astuce consiste dans ce cas à imposer une période de rétention d'une quinzaine de jours au service courrier avant transmission.

La GEC et le RGPD

Le respect, par les collectivités locales, des règles de protection des données à caractère personnel est un facteur de transparence et de confiance à l'égard des usagers. C'est aussi un gage de sécurité juridique pour les élus qui, dans leur rôle de responsables de traitement, sont responsables des fichiers mis en œuvre, doivent veiller à ce que la finalité de chaque traitement informatique et les éventuelles transmissions d'informations soient clairement définies, que les dispositifs de sécurité informatique soient précisément déterminés et que les mesures d'information des administrés soient appliquées.

Concrètement :

Depuis le 25 mai 2018, les collectivités tiennent un registre de traitement en vue de démontrer leur conformité au RGPD. Le traitement des informations nominatives doit y être parfaitement traçable, afin de pouvoir prouver que les procédures sont conformes et sécurisées à tout moment. Les administrations doivent notamment justifier de bonnes pratiques en matière de collecte, de stockage, de partage ou de destruction des informations.

Elles doivent également sécuriser leurs systèmes informatiques et prévenir la CNIL sous 72 heures en cas de violation de données, ou encore être en capacité de renseigner les administrés et de leur permettre d'exercer leurs droits selon les conditions réglementaires en vigueur (droit d'être informé des données traitées, de vérifier ses données, de les rectifier, de les limiter, de s'opposer, de les effacer, de les emporter).

Bien gérer ses données dans le cadre du RGPD va consister à :

- définir les finalités de traitement (veiller à en informer l'utilisateur, par exemple via une note systématique située dans le pied de page du courrier / ou le mail de réponse précisant par ailleurs les modalités de contact du DPO),
- réserver les accès aux personnes autorisées,
- identifier / qualifier les données qui circulent dans la base active, y associer un point de départ, une durée d'utilité, un sort final et le cas échéant une durée et des modalités de conservation,
- classer les documents (exemple : DOSSIER CV des candidats non retenus – durée de conservation de 2 ans à compter du dernier contact puis éliminer),
- requêter et purger ainsi aux dates anniversaires les documents (comportant lesdites données) dans le respect du cycle de vie.

Information des usagers relative aux finalités du traitement

En matière de gestion des correspondances, le fondement légal du traitement des données à caractère personnel peut être recherché dans le CRPA (Code des Relations entre le Public et l'Administration), dans son Titre 1 consacré aux demandes du public et leur traitement et notamment les articles L112-8 et suivants.

Légitime ou licite, ce traitement des données ne s'appuie pas sur la notion de consentement de l'utilisateur. Autrement dit, le consentement de l'utilisateur n'est réintroduit qu'en cas de finalités facultatives additionnelles poursuivies par l'administration dans le cadre de la GEC (par exemple utiliser la base de contacts pour communiquer avec les usagers... ce qui est différent de la gestion des demandes).

Gestion des données

Dans la GEC, la « brique » gestion recouvre tout ce qui intéresse le document après sa création.

Deux mots-clés doivent caractériser le traitement : sécurité et droits d'accès.

Le responsable de traitement doit veiller à la capacité de la solution à rendre le document accessible aux seules personnes autorisées. Cela résulte notamment de restrictions d'actions sur le contenu ou de la prise en compte de la typologie du document et de son caractère plus ou moins confidentiel. La mise à disposition des informations est gouvernée par un circuit de diffusion qu'intègrent les acteurs de l'annuaire (en mode pull : exécution après connexion et accès en ligne aux bases, ou en mode push : transfert systématique des documents à des destinataires préalablement identifiés).

Conservation des données qui circulent dans l'organisation (base active)

Le RGPD évoque la mise en place de processus d'effacement automatique des données à l'issue d'une période prédéfinie.

[La CNIL, sur son site, en référence à l'article 5 du RGPD, indique en effet que le responsable de traitement ne peut conserver indéfiniment des informations sur des personnes physiques dans ses fichiers.](#)

- Si une durée de conservation n'est pas imposée par un texte légal (par exemple, 10 ans pour les documents comptables), il appartient au responsable de traitement de fixer lui-même cette durée en fonction de l'utilité de la donnée au regard du but poursuivi. La durée de conservation des données personnelles fixée ne doit pas être excessive au regard des raisons pour lesquelles elles ont été collectées (par exemple, le temps de la relation contractuelle pour les informations figurant dans un fichier clients).
- Au-delà de cette durée, il convient d'effacer ou d'anonymiser les données.

Que dit l'article 5 du RGPD précisément ?

Les données à caractère personnel doivent être :

- Adéquates, pertinentes et limitées à ce qui est nécessaire au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées (minimisation des données) ;
- Conservées sous une forme permettant l'identification des personnes concernées pendant une durée n'excédant pas celle nécessaire au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées ; les données à caractère personnel peuvent être conservées pour des durées plus longues dans la mesure où elles seront traitées exclusivement à des fins archivistiques dans l'intérêt public, à des fins de recherche scientifique ou historique ou à des fins statistiques conformément à l'article 89, paragraphe 1, pour autant que soient mises en œuvre les mesures techniques et organisationnelles appropriées requises par le présent règlement afin de garantir les droits et libertés de la personne concernée (limitation de la conservation) ;
- Traitées de façon à garantir une sécurité appropriée des données à caractère personnel, y compris la protection contre le traitement non autorisé ou illicite et contre la perte, la destruction ou les dégâts d'origine accidentelle, à l'aide de mesures techniques ou organisationnelles appropriées (intégrité et confidentialité).

Choix du modèle de licence

Le marché offre le choix entre des produits dits libres et d'autres dits propriétaires. Un logiciel propriétaire fera payer des licences d'utilisation selon différentes formules de calcul à la discrétion de l'éditeur.

Un éditeur métier de logiciel libre aura le choix entre plusieurs modèles économiques :

- Double licence : le logiciel développé est libre, sous une licence à copyleft fort (typiquement une licence GPL) ce qui ne permet pas de l'intégrer, sous cette licence, dans un produit ou service propriétaire. Une deuxième licence, propriétaire, est vendue aux utilisateurs qui souhaitent justement s'affranchir des contraintes du copyleft.
- Open core et ses variantes : l'éditeur développe un noyau technologique open source et un produit propriétaire au-dessus de ce noyau, ou bien développe deux produits au-dessus d'un noyau commun, l'un en open source et l'autre, avec des fonctions additionnelles, vendu sous une licence traditionnelle. Dans ce dernier cas, les deux variantes du logiciels sont souvent baptisées « community » et « entreprise ». On parle aussi de modèle Freemium.
- Open source professionnel : il s'agit du modèle « dans lequel l'éditeur tire ses revenus de services professionnels, de la maintenance et du support associés au logiciel qu'il édite » (source : Wikipédia).
- Les deux premiers modèles économiques ne diffèrent pas réellement du modèle propriétaire. Puisqu'il existe des offres de type "Open source professionnel" dans le domaine de la GEC, intéressons-nous spécifiquement à la comparaison entre ce dernier et le modèle propriétaire.

Si l'on parcourt les éléments clés d'un projet basé sur un progiciel, on obtient le tableau comparatif suivant :

Critère	Open Source professionnel	Propriétaire
Licences	GPL ou équivalent. Pas de coût de licence mais une protection de la propriété intellectuelle limitant la récupération commerciale	Payantes
Services d'intégration	Disponibles à travers l'éditeur et/ou son réseau de partenaires certifiés, mais aussi d'intégrateurs non certifiés	Disponibles à travers l'éditeur et/ou son réseau de partenaires certifiés
Support et maintenance	Disponibles à travers l'éditeur et/ou son réseau de partenaires certifiés, mais aussi d'intégrateurs non certifiés	Disponibles à travers l'éditeur et/ou son réseau de partenaires certifiés
Etude et modification du code source	Font partie des 4 libertés fondamentales du logiciel libre (utiliser, copier, étudier, modifier)	Non

Hormis le prix des licences, il faut noter deux grandes spécificités du logiciel libre :

1. Quiconque peut proposer des services professionnels d'intégration, support et maintenance sur le logiciel, puisque les licences ne sont pas verrouillées et que le partenariat avec l'éditeur n'est pas impératif.

Il appartient tout de même au client de peser le risque encouru à faire usage de tels services. Notons aussi que la maintenance du logiciel sans rapport avec l'éditeur aboutit à une situation de divergence avec la souche (fork) rendant la montée de version compliquée voire impossible.

2. On peut étudier le code source et ainsi trouver plus facilement des failles.

C'est exact. Cependant dans ce domaine il faut savoir que le secret n'est pas la sécurité. Les plus grosses failles exploitées ont été trouvées sur du code non auditable et certaines non encore rendues publiques se vendent à prix d'or.

Attention, le rapport financier ne tourne pas forcément à l'avantage du logiciel libre : une grande partie d'un projet de GEC est constitué de prestations et lorsqu'il y a peu d'utilisateurs la part des licences peut être minime.

Il faut sérieusement considérer le recours au logiciel libre quand il y a une potentialité de déploiement sur des organisations connexes (ex : autres villes de la Communauté d'agglomération) par exemple : un grand nombre d'utilisateurs. L'économie sur les licences sera alors reporté sur les prestations d'accompagnement.

Notons aussi que dans les procédures de marché françaises, il est possible d'effectuer le choix technique d'un logiciel libre puis de faire marcher la concurrence sur les prestations d'intégration.

Enfin, libre ou propriétaire, un logiciel doit être avant tout interopérable.

Mode SaaS ou On Premise

Quel que soit le modèle de licence, les solutions de GEC peuvent être en mode On Premise (installées et opérées sur l'infrastructure du client), ou en mode SaaS (hébergées et mutualisées chez un prestataire).

Le mode SaaS, autrefois rarissime dans le domaine de la GEC, s'impose désormais comme une norme pour la plupart des collectivités, des plus petites aux plus importantes. En effet, dans un contexte budgétaire tendu et face à l'explosion de la cybercriminalité, le SaaS présente des avantages significatifs en limitant la charge et les investissements humains dans les équipes de la DSI. La mutualisation des investissements de sécurité des hébergeurs et des éditeurs permet, à coût réduit, d'accéder à des niveaux de protection et de cyberdéfense inaccessibles au niveau individuel.

Une infrastructure SaaS sécurisée sérieuse implique des centaines de milliers d'euros de frais récurrents pour maintenir un niveau de sécurité acceptable :

- Audits HDS et ISO-27001 obligatoires
- Tests de sécurité : scans automatiques, pentests externes, bug bounties (concours ouverts avec récompense pécuniaire si une faille est détectée)
- Antivirus : classique et prédictifs (EDR)
- Security Operation Center (SOC) interne ou externe

Et malgré cela, le risque zéro n'existe pas : l'infrastructure redondante et répartie sur plusieurs fournisseurs de data centers devra assumer les restaurations en dernier recours.

Le choix cornélien en les modes SaaS et OnPremise se fera en mettant en balance les critères suivants :

- Confidentialité : les échanges administratifs peuvent avoir une dimension politique où les fuites s'avèrent particulièrement gênantes.
- Volumes : la GEC transporte de gros volumes de documents et il faut disposer des « tuyaux » en conséquence.
- Intégration au SI : une grosse collectivité au SI complexe trouvera plus d'intégration et de souplesse en On Premise.
- Mises à jour : la GEC évolue rapidement et le mode SaaS inclut des montées de version qui permettent de bénéficier de nouvelles fonctionnalités régulièrement.
- Données : dans un mode SaaS il faut veiller à pouvoir rapatrier ses données en cas de besoin et porter une grande attention à la réversibilité.

En résumé, une solution On Premise est adaptée dans les grandes collectivités qui disposent d'une DSI solide, qui permettra de personnaliser au maximum l'infrastructure de la solution. Dans le cas contraire, pour les motifs évoqués ci-dessus (sécurité, confidentialité, volumes, évolutions), le mode SaaS est préférable et se révèle plus économique.



Synthèse

Nous espérons que vous en savez désormais plus sur les différentes étapes de mise en place d'une GEC, êtes éclairés sur les modèles de licences proposés et rassurés quant aux garanties de sécurité et de protection des données apportées par une GEC.

Vous êtes prêts pour lancer votre projet, en confiance.



Conclusion

Grâce aux divers programmes de modernisation, les acteurs publics poursuivent l'ambition d'une administration « augmentée ». La GEC ressort de cet arsenal de l'administration recomposée autour d'outils informatiques. Nécessaire avant la dématérialisation du courrier, elle s'impose aujourd'hui avec l'avènement de la saisine par voie électronique afin de canaliser et piloter les différents flux entrants ou sortants vers les services traitants.

En 2025, cette administration augmentée ne s'apprécie plus uniquement sous l'angle de l'offre de canaux, numériques ou non, permettant l'expression et le traitement des besoins de l'utilisateur, mais dans une acceptation plus large qui intègre le citoyen comme un « contributeur actif ». Ce dernier utilise tous les modes d'expression qui lui sont donnés, y compris les réseaux sociaux. Ce type d'expression, lorsqu'il traduit une demande (par opposition à une opinion), devrait pouvoir être aspiré ou orienté par l'administration dans le « bon » circuit de traitement et suivi d'effets.

De façon plus prosaïque, la GEC correspond à une attente : les collectivités sont soumises aux mêmes évolutions que les entreprises marchandes à savoir qu'elles sont affectées par une rupture des comportements. Le client/utilisateur et citoyen a aujourd'hui des attentes particulières qu'il impose aux sociétés et transpose aux administrations.

Certains standards sont devenus incontournables dans la relation usager/administration :

- **de la simplicité** : un parcours-utilisateur fluide,
- **de la réactivité ou de la précision dans la réponse** : une rapidité de prestation et une capacité à préciser le délai de réponse ou de l'action attendue,
- **de la qualité** : susceptible d'être labellisée,
- **de la personnalisation** : du sur-mesure et surtout pas de double saisine des informations déjà transmises,
- **du sens** : une prime aux collectivités qui s'inscrivent dans des approches politiques et se réfèrent à un système de valeurs (accessibilité des services, inclusion numérique, égalité en tout point du territoire de l'offre de services).

Le système est caractérisé par le passage d'une gestion de demandes individuelles à une gestion globale, par la multiplication et le décloisonnement des canaux d'interaction entre agents, services et administrations, par la sécurisation des informations et des transactions et par le déploiement de nouveaux modèles de communication.

La mesure de la performance du modèle repose alors sur de nouveaux critères, satisfaction-client/utilisateur à partir de vecteurs comme la proximité et la confiance, ou côté back-office, la satisfaction employé.

Il s'accompagne également de la gestion des nouveaux enjeux réglementaires synonymes de protection du citoyen : RGPD et limite de conservation des données, versus personnalisation de l'offre et historisation des demandes, tout en respectant le principe « ne le dites qu'une fois », cher à la réforme de simplification administrative applicable aux particuliers comme aux entreprises.

Enfin, la confiance doit rester au cœur des échanges et des réflexions de chacun. L'enjeu des organisations est donc de créer la chaîne de confiance garantissant la sécurité, la transparence, la souveraineté des données dans le temps et la non utilisation de celles-ci sans consentement. Identification, sécurisation, traçabilité, confidentialité doivent devenir les maîtres mots du numérique.

À la base de cette chaîne, le choix d'un partenaire Tiers de confiance numérique est primordial car il permet, dans une relation citoyen/élu, l'assurance d'un service de qualité et de disposer d'infrastructures garantissant le respect des valeurs de neutralité, universalité et pérennité.

Nous espérons que ce guide vous aura donné quelques idées et qui sait, l'envie de lancer un projet dans votre organisation !

À propos de Docaposte et de FAST Solutions

Docaposte, grâce à son expertise, sa diversité d'offre et son ADN nativement public, se positionne en **partenaire privilégié pour accompagner le secteur public** dans ses transformations tout en relevant les défis structurels, budgétaires et numériques auxquels il est confronté.

Docaposte, en tant qu'acteur majeur dans le domaine de la transformation digitale, apporte des réponses concrètes et adaptées à ces enjeux complexes.

L'avenir du secteur public en France passe nécessairement par une **transformation numérique** ambitieuse, conjuguant **performance, sobriété, confiance et souveraineté**.

La Direction du Secteur Public de Docaposte s'engage pour **transformer l'action publique par la donnée** avec une mission claire : servir l'intérêt général grâce à **des solutions simples, efficaces et sécurisées**, pour une action publique **modernisée et transparente**.

Docaposte, le seul acteur à combiner tous les savoir-faire du numérique.

Nous proposons une offre diversifiée qui allie solutions packagées aux projets sur mesure, en combinant physique et digital. Cette polyvalence nous permet d'accompagner nos partenaires dans leur transition numérique tout en s'adaptant aux réalités financières et technologiques actuelles.

- Un ADN Secteur Public unique et 100 % souverain
- Docaposte, grâce à l'assise stable de son capital social, est une entreprise 100 % publique
- Elle est le seul opérateur numérique du grand groupe financier constitué solidairement par l'État entre la Caisse des dépôts et La Poste
- Elle est souveraine « par nature » quel que soient les évolutions réglementaires et législatives

Au sein de la Direction Secteur Public, FAST Solutions sécurise les échanges électroniques de tous types de documents et joue le rôle d'opérateur de confiance en assurant la pérennité et la maintenance de ses services sur le long terme.

FAST Solutions accompagne les collectivités dans la dématérialisation de leur processus organisationnels : signature électronique, authentification, archivage de preuves électroniques, publication d'actes réglementaires sur site internet... Les services proposés s'appuient sur les dernières réglementations et innovations technologiques avec l'expertise de ses équipes qui permettent de suivre leurs clients à chaque étape de leur projet : conduite du changement, support, formation.

Filiale numérique du Groupe La Poste et Opérateur de confiance, Docaposte compte en 2024 plus de 6700 collaborateurs répartis sur près de 58 sites en France et à l'international et a réalisé 879M€ de chiffre d'affaires en 2024 en tenant compte de l'intégration de Softeam Group. Certifiée HDS et premier hébergeur de données de santé, la société héberge 49 millions de dossiers patients.

Pour toutes ces raisons, plus de 6500 acteurs de la sphère publique lui font déjà confiance et plus de 2,5 millions de comptes citoyens sont gérés et hébergés par Docaposte.

À propos de Maarch

Maarch fournit aux administrations, collectivités et organisations diverses des outils pour capturer, collaborer, signer, archiver et retrouver des correspondances et documents d'activité.

Opérant dans le libre depuis 2006 et primé Acteur Open source de l'année au Paris Open Source Summit, Maarch est éditeur de solutions métier autour du documentaire : Gestion Électronique de Courrier (GEC), Archivage électronique normé (SAE) et aujourd'hui de Gestion Electronique de Documents transverse (GED).

Maarch a construit une véritable expertise Métiers, méthodologique et technique pour fournir à ses clients des solutions clés en main, OnPremise ou en mode SaaS. Pionnier de l'édition de logiciels professionnels libres et Open Source, Maarch est un acteur incontournable, innovant et disruptif à la fois sur le modèle économique et sur la qualité des produits.

Maarch est depuis 2017 membre du groupe Xelians. Avec ses entrepôts de stockage, ses entités d'édition et d'intégration logicielle et ses 11000 clients, Xelians est le premier acteur français dans le traitement documentaire à 360° : papier, électronique, internalisé, externalisé.

Gestion des acteurs publics

Conseil AMOA /AMOE	Conseil			
Tiers de confiance	Tiers de confiance «télétransmissions»			
Moyens Généraux	Courrier / Dossier entrant, circulant (GEC, GED) et sortant	Lecture intelligente de données	Parapheur électronique	Gestion des assemblées
RH	Dossier de l'agent (dématérialisation des bulletins de salaire,...)	Vote		
Archivage	Archivage probatoire (SAE)			

Relations multicanales Citoyens / Bénéficiaires

Conseil AMOA /AMOE	Conseil		
Tiers de confiance	Identité Numérique	Digiposte	Plateforme de services multicanale, Orchestrateur de services & Hébergement augmenté
Externalisation (BPO)	Interface métier	Gestion des aides et subventions	

Remerciements : Jean-Louis Ercolani - Maarch, Nathanaël Travier - Maarch, Pierre-André Florat - FAST Solutions, François Bérat - Docaposte, Eric Esposito - Docaposte, Estelle Reynier- Docaposte, Nadia Amal - Docaposte.



**Vous avez des questions ?
Vous souhaitez rencontrer un expert ?**

contactez-nous :
commercial@docaposte-fast.fr

