

La certification ISO 9001 appliquée à la gestion des archives publiques : l'expérience du Centre des archives de l'armement et du personnel civil

Anne-Élyse Lebourgeois

Citer ce document / Cite this document :

Lebourgeois Anne-Élyse. La certification ISO 9001 appliquée à la gestion des archives publiques : l'expérience du Centre des archives de l'armement et du personnel civil. In: La Gazette des archives, n°228, 2012. Normalisation et gestion des documents d'activité (records management) : enjeux et nouvelles pratiques pour notre profession. pp. 33-45;

http://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2012_num_228_4_4982

Document généré le 15/03/2017

La certification ISO 9001 appliquée à la gestion des archives publiques : l'expérience du Centre des archives de l'armement et du personnel civil

Anne-Elyse LEBOURGEOIS

Introduction

C'est aujourd'hui avec un recul d'une dizaine d'années que le Centre des archives de l'armement et du personnel civil est en mesure d'évaluer les apports de la certification ISO 9001 dans la gestion quotidienne de ses activités. Exigée en 2000 par l'autorité de tutelle, la certification du service d'archives fait désormais l'objet d'une démarche d'entretien indépendante et volontaire de la part de ce dernier. Pourquoi investir des moyens et de l'énergie dans le suivi contraignant d'une norme *a priori* étrangère au cœur de métier des archives ? La norme internationale ISO 9001:2008, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, « encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de *management* de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences »¹. De quelle qualité parle-t-on ? Afin de permettre une bonne compréhension de l'expérience décrite ci-dessous, il convient sans doute de présenter rapidement le service d'archives lui-même, avant de proposer une description chronologique des étapes de conception et de mise en œuvre de son système de *management* de la qualité. Ensuite, quelques exemples précis des modalités de fonctionnement de ce système tenteront de donner un aperçu concret de ce que représente au jour le jour l'entretien de la certification ISO 9001. Enfin, c'est un bilan très largement positif qui sera dressé de cette expérience, qui positionne l'archiviste en *manager*, capable de mesurer l'adéquation entre l'emploi de ses ressources et la satisfaction de ses clients et donc d'instaurer un dialogue aux arguments professionnels étayés avec sa tutelle comme avec ses usagers.

¹ ISO 9001:2008 F, 4^e éd., Introduction, § 0.2, p. V.

Chronologie de l'expérience

Contexte : quelques mots de présentation du service d'archives

Le Centre des archives de l'armement a été créé en 1969 à l'initiative de la Délégation générale pour l'armement (DGA), au sein du ministère de la Défense. La vocation première de ce service était de recevoir les archives intermédiaires de la DGA (tant de l'administration centrale que des établissements de province et implantations à l'étranger), puis de les conserver une fois parvenues à l'âge historique. Installé sur le site de la manufacture d'armes de Châtellerault, dont la fermeture libérait de vastes espaces, ce service n'a été doté que très tardivement en personnel scientifique ayant suivi une formation initiale en archivistique : le premier chargé d'études documentaires y a été nommé en 2004, le premier conservateur du patrimoine en 2008. Résultat de la politique de gestion des ressources humaines consécutive aux nombreuses et profondes réformes du ministère de la Défense à cette époque, la majeure partie des effectifs de ce service a été constituée de fonctionnaires et d'ouvriers reconvertis ou « restructurés », qui ont, à défaut de maîtriser l'ensemble des règles archivistiques, fait bénéficier le jeune centre d'archives de leur savoir-faire en matière d'organisation, de production et de gestion des stocks.

En 1995, considérant le linéaire encore largement disponible à Châtellerault, le ministère de la Défense attribua un nouveau champ de compétence au service : la collecte, la conservation, le traitement et l'exploitation des dossiers individuels des personnels civils du ministère, quels que soient les services, directions, armées ou établissements d'emploi. C'est à cette date que le centre d'archives prit son nom actuel, ajoutant le « personnel civil » à « l'armement ».

La troisième étape d'organisation du Centre des archives de l'armement et du personnel civil (CAAPC) eut lieu en 2005, lors de son rattachement au Service historique de la Défense, créé par fusion des différents services historiques d'armées. Le Service historique de la Défense (SHD) est ainsi constitué de deux centres, auxquels s'est ajouté, au 1^{er} janvier 2012, le Centre des archives du personnel militaire, ex-Bureau central des archives administratives militaires de Pau, la direction commune étant exercée depuis Vincennes. Cette fusion s'est traduite pour le CAAPC par un changement de rattachement hiérarchique, le distayant du giron de la DGA pour l'intégrer au Secrétariat général pour l'administration, sous la tutelle du directeur de la mémoire, du patrimoine et des archives (DMPA).

Les fonds conservés à Châtellerault, évalués à 96,5 kilomètres linéaires au 31 décembre 2011, sont issus de deux filières de collecte distinctes et sont gérés

actuellement par deux départements dédiés : d'une part les archives produites par la DGA, dites archives de l'armement ou « archives techniques » bien que cela soit assez réducteur, et d'autre part les dossiers individuels des personnels civils. Le service compte 51 agents, dont un personnel militaire en la personne du chef de centre, un conservateur du patrimoine en qualité d'adjoint, et deux chargés d'études documentaires. Les archives de l'armement représentent environ 70 % des fonds, soit 67,5 km linéaires. Elles proviennent essentiellement :

- des constructions navales : services centraux, directions, ports et établissements. Ces documents concernent en particulier la construction et l'armement des bâtiments de la Marine nationale, du milieu du XIX^e siècle à nos jours ;

- de la direction des armements terrestres, de ses ateliers et manufactures, et de la section technique de l'armée de terre. Ces documents concernent notamment les matériels d'artillerie, les armes portatives et les munitions (de 1850 à nos jours) et les véhicules militaires de toutes catégories (de 1900 à nos jours) ;

- de la direction des constructions aéronautiques, de ses centres d'essais en vol et de sociétés aéronautiques. Ces documents sont datés pour la plupart à partir de la seconde guerre mondiale ;

- de la direction des poudres, de ses poudreries, centres d'études et d'essais, dont les archives concernent en particulier les fabrications (poudres, missiles) ;

- des services centraux des directions de la DGA et du service de surveillance de l'armement : cabinets, direction des programmes, direction des relations internationales, direction des recherches et études techniques, etc.

Les archives du personnel civil de la Défense représentent donc environ 30 % des fonds, soit 29 km linéaires. Plus de deux millions de dossiers individuels, concernant des agents, ouvriers et fonctionnaires, nés après 1870, font l'objet d'un recensement dans une base de données pour permettre leur exploitation administrative, puis leur valorisation historique, généalogique ou statistique. Les collections de dossiers individuels (dossiers de carrière ou administratifs, de pension, de rémunération, d'accident du travail ou de médecine de prévention) sont complétées par des archives dites collectives : registres matricules, d'embauchage, de salaires, médicaux, etc. Quelques fonds d'archives privées sont également conservés par le CAAPC, provenant de sociétés industrielles ayant contribué aux fabrications d'armement, d'individus ou d'associations en

lien étroit avec cette partie du monde de la Défense. Un des fonds les plus remarquables à ce titre est le dépôt effectué par la Fédération nationale des travailleurs de l'État (CGT/FNTE).

Le service accueille physiquement une centaine de lecteurs par an en salle de lecture et répond à 2 500 à 3 000 demandes de recherches par an, qu'il s'agisse de retours d'archives intermédiaires au profit des services producteurs, de recherches à caractère historique ou généalogique, ou de validations de droits au bénéfice des anciens agents du ministère de la Défense.

Les grandes étapes de certification du système de management de la qualité au Centre des archives de l'armement et du personnel civil

Le 26 mai 2000, le délégué général pour l'armement annonça sa décision d'imposer à l'ensemble des services de la DGA l'obtention de la certification ISO 9001 au plus tard pour fin 2002. S'engager dans cette démarche ne fut donc pas un choix délibéré du service d'archives, mais une contrainte émanant de son autorité de tutelle, assortie d'une difficulté non négligeable : si la DGA avait commencé dès 1999 à décrire ses processus, c'est-à-dire à modéliser et à formaliser son mode de fonctionnement par grand domaine d'activité, aucune démarche similaire ou réellement significative n'avait encore vu le jour dans des services d'archives publics français. Cette absence de modèle ou d'exemple à suivre fut d'abord ressentie comme un handicap très lourd au bon démarrage de la démarche de certification, mais tout compte fait, en contraignant le service d'archives à créer de toutes pièces son système de *management* de la qualité et donc à s'impliquer jusque dans les moindres détails de sa réflexion préparatoire, elle fut l'occasion pour lui de s'interroger sur les points forts et les points faibles de ses pratiques professionnelles et de s'assurer de se doter de procédures parfaitement adaptées à ses propres besoins. De 2000 à 2002, se déroula l'indispensable phase de formation d'une part, pour apprendre à parler « qualité », et de conception d'un premier système d'autre part. Le vocabulaire de la qualité, s'il est aujourd'hui plus largement répandu qu'il y a dix ans, était encore assez éloigné des termes en usage dans le monde des archives, témoignant d'une approche différente de la réponse à apporter aux attentes des usagers¹. Le service d'archives dut apprendre à raisonner en termes de « clients » : les donneurs d'ordres, les autorités de tutelles, les services producteurs, les juges, les lecteurs, les chercheurs..., et de « produits » : les missions d'audit et le soutien technique aux producteurs, les versements, les

¹ Et non pas d'une réponse différente à ces attentes...

fonds classés, les archives éliminées, les instruments de recherche, les courriers de réponse aux demandes, les validations de service, des reproductions papier ou numériques etc., c'est-à-dire à définir les « entrées » et les « sorties » de ses activités. L'ordre du délégué général pour l'armement ne précisant pas sur quel périmètre le service d'archives devait obtenir la certification ISO 9001, le Centre des archives de l'armement se concentra sur le processus qu'il maîtrisait le mieux : la gestion physique des archives intermédiaires de la DGA. Après un audit à blanc début juin 2002, le service passa avec succès son premier audit de certification ISO 9001:2000 du 18 au 20 juin 2002. La certification est délivrée pour trois ans, avec chaque année un audit de suivi. Dès l'audit de suivi de juillet 2004, le périmètre de certification fut étendu à la gestion des archives du personnel civil. Et lors du premier audit de renouvellement, qui eut lieu en janvier 2006, c'est l'ensemble des activités du Centre des archives de l'armement et du personnel civil qui fit l'objet de la certification, sur la base d'un système à trois processus :

- assurer le contrôle scientifique et technique et la collecte des archives ;
- conserver, traiter et communiquer les archives de l'armement et du personnel ;
- optimiser le fonctionnement des affaires générales.

Après deux audits de suivi, en janvier 2007 et janvier 2008, eut lieu en décembre 2008 le second audit de renouvellement sur l'ensemble des activités. Enfin, après deux nouveaux audits de suivi en décembre 2009 et décembre 2010, le CAAPC a amorcé un quatrième cycle, en obtenant derechef la certification ISO 9001:2008 pour l'ensemble de ses activités en décembre 2011, cette fois-ci décrites en quatre processus au lieu de trois. Le processus n° 2 est désormais scindé en deux parties : traiter et conserver les archives de l'armement et du personnel civil, et communiquer et valoriser les archives. Le processus dit « de soutien » est dorénavant le processus n° 4. Cette scission répond à la fois à la volonté de la direction du Service historique de la Défense de mettre l'accent sur la mise en valeur des fonds et collections du SHD, et à une certaine maturité du CAAPC pour afficher ses actions dans le domaine.

Entre le système élaboré en 2002 et celui en vigueur en 2012, on peut noter de très nombreuses évolutions. Le périmètre couvert par la certification comprend toutes les activités du service depuis 2006, mais ce de façon toujours plus approfondie et plus précise d'année en année. Le manuel qualité, qui rassemble la documentation obligatoire du système de *management* de la qualité, est constamment revu et enrichi. La procédure décrivant la maîtrise des données

(volumes informatiques, référentiel de conservation) a été révisée en profondeur entre 2008 et 2010 pour y intégrer le plan de classement des archives courantes du service. Les procédures liées à la conservation matérielle des archives, par exemple, n'ont été rédigées de façon détaillée que depuis 2011 : auparavant, elles étaient évoquées dans les procédures de réception des versements et de gestion des magasins, notamment, mais ne faisaient pas l'objet d'une procédure particulière ni d'indicateurs dédiés. La rédaction d'une procédure de gestion des collections de la bibliothèque est un projet pour l'année à venir. Comment s'expliquent l'attribution puis le maintien de la certification qualité, avec de telles évolutions passées et à venir ? Tout simplement par le contenu et les objectifs de la norme ISO 9001 elle-même : pour schématiser la démarche, il s'agit d'écrire ce que l'on fait, de faire ce que l'on a écrit, et d'apporter les preuves à l'auditeur qu'en cas d'écart constaté entre ce qui est écrit et ce qui est fait, le service met en œuvre une mesure corrective, soit de la pratique soit du texte, selon l'objectif visé. Il est à noter que, bien que le CAAPC soit intégré au SHD depuis 2005, il en est encore le seul centre à être certifié¹. Le système peut donc tout à fait être cohérent sans être exhaustif ; il doit démontrer la maîtrise du service sur son activité et non sa « perfection ». Le principe de l'amélioration continue² en découle directement : peu importe le point de départ, l'essentiel est de montrer que les moyens mis en œuvre pour progresser du point de vue de la satisfaction du client sont adaptés et efficaces.

L'entretien de la certification : mise en œuvre au quotidien

Le chargé de mission qualité

Malgré la modestie des effectifs du service d'archives, dès le lancement de la démarche de certification, a été acté le principe de consacrer au moins un mi-temps à la fonction de chargé de mission qualité³. Dans les premiers temps, cela s'avérait indispensable pour assurer l'acculturation de l'ensemble des agents tant à la lettre qu'à l'esprit de la norme et pour rédiger le *corpus* de textes fondateurs du système. Une fois ce système mis en place et bien assimilé par tout un chacun, le maintien de cette fonction s'est révélé tout aussi indispensable, étant donné la charge de travail que représente le suivi de la documentation et des différents

¹ Le centre de Pau a entamé une démarche similaire en 2011.

² Le principe de la roue de Deming ou *Plan-Do-Check-Act* est présenté dès l'introduction de la norme.

³ En réalité, la première année, cette mission a occupé un agent à temps plein.

audits. Le rôle du chargé de mission qualité est essentiel pour la bonne marche du système : il assure le contrôle et la conservation des versions à jour et validées de chacun des textes de référence, la planification et l'animation des réunions, revues et audits internes, le suivi de toutes les actions d'amélioration, ainsi que l'accueil et le pilotage des auditeurs externes.

Le référentiel qualité

Le référentiel qualité du CAAPC est composé de toute la documentation du système. Il s'ouvre par une déclaration du chef du centre, représentant l'engagement obligatoire de la direction du service dans la démarche qualité. Chaque processus fait ensuite l'objet d'une fiche descriptive explicitant les entrées et sorties identifiées pour ce processus, les clients et les produits. Au CAAPC, cette fiche a été fusionnée avec la fiche de pilotage du processus, définissant les objectifs que se donne le service dans l'accomplissement du processus ainsi que les indicateurs retenus pour mesurer leur atteinte. La responsabilité de la conduite d'un processus ou d'un sous-processus est toujours personnelle et nominative. La méthodologie de réalisation de chaque processus est décrite de la façon la plus détaillée possible dans des procédures. Les procédures sont les documents de référence les plus utilisés par les personnels du Centre car elles fixent « qui fait quoi et comment », et sont aussi, par conséquent, les documents les plus évolutifs. Certaines procédures ont déjà connu plus d'une dizaine de versions. Enfin, les procédures sont généralement étayées par des fiches d'organisation, des fiches techniques, des fiches pratiques, des formulaires et des modèles. Au CAAPC, les fiches d'organisation sont peu nombreuses et portent sur des sujets intéressant plusieurs processus ou procédures (exemples : fiche d'organisation sur la cotation des fonds, traitant du référencement des versements d'archives intermédiaires et des fonds d'archives définitives après classement, et servant de référence à la fiche technique sur le récolement¹ ; fiche d'organisation sur l'appréciation du secret de la Défense nationale, intéressant à la fois le département des archives de l'armement, dans la phase de tri et de classement des documents, et le bureau des publics et de la valorisation, lors de la mise en lecture publique des archives). Les fiches techniques sont l'outil quotidien des archivistes. Elles décrivent étape par étape la façon dont doivent être menées

¹ Le premier cadre de classement des fonds du CAAPC a été mis en place en 2006. La cotation des fonds n'a débuté qu'en 2008. Auparavant, les archives étaient identifiées par le numéro du carton et le numéro de l'inventaire. La cotation des fonds et le récolement consécutif sont réalisés pour la quasi-totalité des archives définitives soit environ 50 kml. Pour les archives intermédiaires, il demeure un important travail d'identification des services producteurs à réaliser, les versements ayant été enregistrés pendant 30 ans au nom du service versant.

les activités, avec quels imprimés, quels fichiers informatiques, où et comment sont conservées ou sauvegardées les informations, quand et comment sont réalisés les contrôles internes et visas qualité, comment s'appliquent les mesures de correction, etc. Le processus n° 2, « Traiter les archives », par exemple, comprend un très grand nombre de fiches techniques, concernant le classement, l'analyse archivistique, les éliminations, le traitement des documents classifiés de Défense, le traitement des documents iconographiques, etc. Les fiches pratiques, enfin, sont rédigées à l'intention des clients (ou « fournisseurs ») du CAAPC. Ces fiches explicitent les attentes du service d'archives sur tous les points qui engageront la qualité du service rendu par celui-ci : plus les exigences du service d'archives auront été respectées par le client/fournisseur, meilleure sera la prestation rendue en retour par le service d'archives¹. Les fiches pratiques les plus diffusées sont celles qui appuient le processus n° 1, « Assurer le contrôle scientifique et la collecte des archives », relatives aux modalités de traitement des archives avant leur versement à Châtellerault : comment verser des archives techniques, comment verser des archives de personnel, comment verser des archives électroniques, comment utiliser un tableau de gestion, comment réaliser des éliminations, comment traiter des archives en déshérence, comment verser des archives classifiées de Défense, comment effectuer un don ou un dépôt d'archives privées, etc. Le référentiel qualité est complété par les modèles et imprimés en vigueur dans le service, qu'il s'agisse des imprimés « métier » (bordereau de versement, bordereau de demande de visa d'élimination, fiche de signalement d'un besoin de désinfection/restauration, fiche d'évaluation du versement, fiche de suivi de traitement, fiche de visa qualité, etc.) ou des imprimés « affaires générales » (demande de prestation interne, demande d'achat, etc.).

¹ Pour un versement d'archives, par exemple, la qualité est évaluée par les magasiniers à l'arrivée sur plusieurs critères : exactitude et précision de la rédaction du bordereau de versement, respect du calendrier de transfert, conformité du conditionnement et de la numérotation des boîtes, etc. Le résultat est consigné, pour chaque versement, sur une fiche d'évaluation du versement. En fonction du taux de conformité du versement avec les exigences du CAAPC, explicitées dans la fiche pratique dédiée, le service d'archives s'engage sur un niveau de service pour les communications d'archives au service producteur :

1/ respect de l'engagement maximal : retour des archives sous 72 heures ouvrées maximum ;

2/ compromis : retour des archives dans un délai indéterminé ;

3/ pas d'engagement de service : le producteur devra venir faire lui-même ses recherches dans les archives intermédiaires.

Certains critères sont « éliminatoires » ou cumulatifs, leur non-respect pouvant, immédiatement ou en cas de récurrence, conduire le CAAPC à refuser le versement. La fiche d'évaluation du versement est adressée au service producteur à titre d'accusé de réception du versement et lui notifie ainsi le niveau de service qui sera rendu sur le fonds d'archives pris en charge.

Les objectifs et les indicateurs

Au-delà de la rédaction des processus et procédures, c'est bien l'étape de définition des objectifs qui est la plus délicate et la plus significative pour le service, alors même que leur contenu et leur ambition ne seront pas si déterminants aux yeux de l'auditeur externe. En effet, l'auditeur pourra apprécier la cohérence des objectifs par rapport aux activités décrites et la pertinence des indicateurs mis en place pour mesurer l'efficacité de leur atteinte, mais c'est au service lui-même (ou à sa tutelle) que revient le devoir de se fixer un niveau de performance cible. Toutes les données collectées dans le cadre de la mesure de la réalisation des objectifs font partie des « enregistrements relatifs à la qualité » et doivent pouvoir être présentées lors du passage d'un auditeur. Ces informations font par ailleurs l'objet d'un contrôle régulier en interne, tout au long de l'année, pour s'assurer que le service maîtrise bien la réalisation de ses processus.

Les objectifs du CAAPC sont déclinés à partir des grands objectifs dits « stratégiques », donnés par sa tutelle, la direction de la Mémoire, du Patrimoine et des Archives, d'une part, et la direction du Service historique de la Défense, d'autre part. Ils sont formalisés dans une carte stratégique, organisée sur quatre axes : axe externe (les objectifs de la tutelle), axe des ressources, axe des processus internes et axe d'apprentissage et d'innovation. Il est intéressant de noter que, grâce aux objectifs que le CAAPC s'était fixés dans le cadre de sa démarche ISO 9001, il n'a eu aucun mal à obtenir le label Marianne, en juin 2011. Toutes les exigences (les « engagements ») du référentiel Marianne, en effet, existaient déjà peu ou prou dans le référentiel qualité, notamment pour ce qui concerne les délais de réponse aux courriers et courriels des clients/usagers.

Les indicateurs sont soit de tendance soit de résultat. Ils comportent une valeur initiale et un résultat visé. Le groupe de travail de la section Archives départementales de l'AAF, en 2008-2009, a proposé un référentiel des indicateurs métier, très intéressant à plusieurs titres : outre la proposition de valeurs moyennes ou de valeurs cibles, il offre l'illustration de la variété des données qu'un service d'archives peut choisir de mesurer, étant entendu que seul un petit nombre d'indicateurs est réellement opportun à faire remonter à sa tutelle, et que l'habileté de la direction du service dans ce choix sera déterminante pour son pouvoir de persuasion. Les indicateurs remontés différeront naturellement selon la nature de la requête adressée à ladite tutelle. À titre d'exemple, ce n'est certes pas en faisant valoir un faible taux de fréquentation de la salle de lecture que le CAAPC a pu obtenir un budget de

plus 13 millions d'euros pour la rénovation et l'agrandissement de ses magasins... C'est la démonstration par les chiffres consolidés des volumes collectés, projetés avec autant de précision que possible sur vingt ans, et des volumes éliminés en application des priorités inscrites au plan d'action et de pilotage, qui a montré que la saturation des locaux allait rapidement empêcher le centre d'archives d'accomplir sa mission réglementaire et donc mettre en péril la sauvegarde du patrimoine documentaire de la Défense. Le service d'archives a en main, grâce à la maîtrise de ses processus, tous les éléments nécessaires pour sensibiliser, alerter et convaincre sa tutelle, en temps et en heure, et la mettre en situation de prendre les décisions nécessaires en fonction des ressources disponibles et des objectifs qui sont les siens.

Le dispositif de suivi de la réalisation des processus est complété, en fin de chaîne, par des enquêtes de satisfaction, tant pour les activités « cœur de métier » que pour celles du « soutien ». Ces enquêtes livrent le ressenti des clients par rapport au service rendu et permettent de mesurer les progrès ou les régressions, à charge pour le service d'archives de les interpréter, les expliquer, vérifier la tenue de ses engagements et y remédier le cas échéant.

Les réunions, revues et audits internes

Plusieurs modalités de suivi sont prévues en interne pour analyser les données et informations collectées par le biais des indicateurs et enregistrements relatifs à la qualité. Outre les réunions de service mensuelles, doivent être tenues des revues de direction et de processus. Ces revues sont l'occasion de faire le point sur le référentiel documentaire, les mises à jour effectuées, à venir ou souhaitables, de s'assurer que les opportunités d'amélioration sont bien saisies, que les anomalies ou non-conformités détectées sont corrigées, de fixer de nouveaux axes d'action le cas échéant et d'évaluer la maturité des processus. Les décisions prises lors des revues font l'objet de fiches de progrès, qui sont enregistrées au CAAPC dans un plan d'action et de pilotage. Ce plan est un fichier-outil permettant à la direction de suivre l'avancement de toutes les actions en cours dans le service. Chaque action ayant un responsable désigné, ce même plan est également l'outil de *management* par objectifs des cadres du service.

Deux agents du CAAPC sont volontaires pour assurer la fonction d'auditeurs internes. Leur rôle est d'assister le chargé de mission qualité pour réaliser trois à quatre audits internes par an, sur tous les domaines d'activité du service (par exemple : le circuit interne des éliminations d'archives, l'application du plan de classement, la réception des versements, le processus acquisition, le respect des

règles hygiène-sécurité-conditions de travail, la sécurité de Défense, etc.). L'expérience montre que les auditeurs internes jouent au CAAPC un rôle tout à fait bénéfique pour le système. Préparant leurs audits avec soin, ils se documentent de façon approfondie et posent de ce fait des questions très pertinentes. Les audités, se trouvant plus « à l'aise » qu'avec un auditeur extérieur, s'expriment sans retenue et l'on constate que les audits internes donnent quasiment toujours lieu à d'intéressantes pistes d'amélioration. Il convient peut-être de souligner ici que le bon état d'esprit dans lequel se déroulent ces audits internes est essentiel à leur réussite, et bénéficie de la volonté partagée par tous les agents du service à la fois de faire reconnaître la qualité de leur travail et de poursuivre les opportunités de faire encore mieux : un délicat mélange de fierté et de modestie, en quelque sorte !

La boucle de la qualité est ainsi bouclée : les actions d'amélioration ont des répercussions sur le référentiel, ce qui permet de collecter de nouvelles données, qui sont analysées lors des revues et audits suivants, pour donner lieu à de nouvelles décisions.

Le bilan

Chaque échéance revenant à un rythme régulier et relativement fréquent, la qualité est en soi une préoccupation permanente de chacun. Un temps non négligeable doit être consacré à la saisie des indicateurs et à la tenue des divers tableaux de bord¹. Le suivi très strict du courrier, par exemple, est la condition *sine qua non* de la preuve que chaque demande reçoit bien une réponse dans les délais requis. Toutefois, l'expérience du Centre des archives de l'armement et du personnel civil est estimée très largement positive, malgré les contraintes et les coûts induits.

Le coût financier de la certification

Entre 2000 et 2002, les étapes de formation à l'audit et de formation à la norme ISO 9001 se sont révélées très coûteuses (12 150 euros), de même que l'audit de diagnostic initial et l'audit à blanc (10 790 euros). Il faut y ajouter

¹ À noter : la collecte régulière ou automatisée des données des tableaux de bord simplifie très nettement la production d'un rapport annuel d'activités. Celui-ci est pratiquement disponible en permanence.

ensuite de 4 000 à 5 000 euros pour un audit de certification ou de renouvellement, et environ 2 000 euros pour un audit de suivi annuel. Le bilan est donc pour le CAAPC de 53 000 euros sur 12 ans. Depuis 2011, le même organisme extérieur audite le service pour l'ISO 9001:2008 et pour le label Marianne.

Les plus-values pour l'archiviste

La première plus-value de la démarche qualité est de donner à l'archiviste un rôle de *manager*. La description des procédures de travail n'est rien d'autre que l'expression concrète des règles du métier lui-même. Il revient donc à l'archiviste de savoir exprimer précisément la manière dont il entend mener les différentes opérations propres à son métier, la « pratique archivistique », déclinée dans le contexte particulier qui est le sien, avec ses équipes et ses moyens. Il participe à la définition de la stratégie du service et au système de *management* par objectifs. Ce positionnement lui permet d'élaborer lui-même le système de contrôle de la chaîne archivistique, en décrivant les modalités d'auto-contrôle et de visa qualité. L'archiviste est ici placé en pilote de processus, responsable des progrès du plan d'action et de pilotage.

La seconde plus-value identifiée par le CAAPC a été la normalisation de la relation avec ses clients. Grâce à l'encadrement normatif des outils de travail mis en place à destination des « fournisseurs » d'archives, la notion de qualité a pu être prise en compte dans le processus décisionnel : dès lors que l'argument « qualité » a été perçu par les donneurs d'ordre, le service a pu faire valoir les règles archivistiques tant en termes d'éléments d'entrée qu'en termes d'objectifs. La certification ISO 9001 a ainsi été utilisée par le service d'archives pour faire reconnaître son efficacité par sa tutelle et valider l'expression de ses besoins.

Enfin, la troisième plus-value que le CAAPC tire de sa certification, et qui le pousse à maintenir ses efforts pour la conserver année après année, est que la performance de son système lui donne les moyens de mesurer en permanence l'adéquation entre l'emploi de ses ressources et la satisfaction de ses clients. L'orientation clients systématique, au cœur de la norme, impose de prendre en compte toutes les réclamations, en les transcrivant en fiches de progrès. De même, toute évolution des normes métier, des recommandations ou bonnes pratiques, se traduit par une évolution du référentiel qualité. Le système ne tolère pas de « ronronner », il impose une vigilance et une écoute permanentes. L'archiviste a donc à sa disposition des éléments objectifs pour un contrôle de gestion adapté à ses besoins.

Conclusion

Choisir de se conformer à une norme internationale ne relevant pas spécifiquement du domaine métier archives n'a pas été un choix du Centre des archives de l'armement et du personnel civil. Celui-ci a donc dû déployer beaucoup d'efforts, de temps et de ressources pour y parvenir, en tirant le meilleur parti de ses compétences d'alors. Aujourd'hui, le système de *management* de la qualité est le moteur de l'amélioration constante des résultats professionnels du service, validée en retour par la satisfaction exprimée par tous ses clients et usagers. Considérant les fruits de ce passé et les perpétuelles voies de progrès à venir, le Centre des archives de l'armement et du personnel civil juge de son intérêt indubitable de maintenir son système de *management* de la qualité et de le faire valoir grâce à la certification.

Fort de sa propre expérience, le service d'archives a développé depuis quelques années une sensibilisation accrue des services producteurs au *records management*, en montrant ses affinités possibles avec la maîtrise des données et les enregistrements au cœur de la norme ISO 9001, toujours en application à la DGA. Cette démarche voit aujourd'hui se concrétiser un aiguillon bienvenu avec la possibilité de certification dans la nouvelle série de normes 30300, venant à point nommé étayer le processus de contrôle scientifique et technique. On n'arrête pas le progrès !

Anne-Elyse LEBOURGEOIS

Adjointe au chef du Centre des archives de l'armement et du personnel civil
aelebourgeois@gmail.com