

## L'Association des archivistes français : un engagement résolu au service de la formation

Élisabeth Verry

---

### Citer ce document / Cite this document :

Verry Élisabeth. L'Association des archivistes français : un engagement résolu au service de la formation. In: La Gazette des archives, n°218, 2010. La formation professionnelle : enjeux d'hier et d'aujourd'hui. pp. 33-50;

[http://www.persee.fr/doc/gazar\\_0016-5522\\_2010\\_num\\_218\\_2\\_4664](http://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2010_num_218_2_4664)

---

Document généré le 15/03/2017

# L'Association des archivistes français : un engagement résolu au service de la formation

---

Élisabeth VERRY

La question de la formation professionnelle, l'idée même qu'il soit nécessaire de développer des actions en ce sens dans le cadre d'une association professionnelle, s'est imposée peu à peu aux membres de l'Association des archivistes français au début des années 1980, en même temps que l'on assistait à l'ouverture du monde des archives à d'autres compétences que celles des archivistes paléographes.

Dans cette évolution rapide, qui touche à la conception même de l'exercice professionnel, les archivistes français n'ont pas constitué un cas isolé. C'est, alors que la révolution numérique s'annonce, la société toute entière qui quitte les certitudes de métiers appris une fois pour toutes, et exercés une vie entière, pour les risques et richesses de l'ouverture et du renouvellement permanent des connaissances.

En cette fin des « Trente Glorieuses », les archivistes, encore formés dans leur quasi-totalité au moule de la tradition chartiste, sont confrontés d'abord à deux défis qu'ils ne manquent pas d'analyser et de relever : la maîtrise de l'inflation administrative, déjà sensible depuis la fin des années 1960, et qui prend une dimension nouvelle avec la démocratisation des moyens de reproduction, et notamment l'arrivée du photocopieur ; les évolutions technologiques, et particulièrement des applications numériques, qui commencent à s'introduire dans les sciences humaines, et laissent pressentir leur potentiel d'application en matière de recension et de classement des documents. Le caractère systématique de ces techniques jusqu'alors entièrement manuelles paraît immédiatement constituer un terrain d'expérimentation particulièrement adapté pour bénéficier de ce nouveau potentiel d'analyse et de croisement des informations. Dès 1976 une première tentative d'envergure est appliquée à l'analyse du fonds emblématique du Parlement de Paris, pour la première fois

converti en « fiches perforées », et dont les données font l'objet des premières analyses informatisées. D'autres projets tout aussi expérimentaux, et voués à des succès divers, concerneront des fonds d'archives d'entreprises, puis le fonds du minutier central des notaires de Paris.

Mais la force décisive qui impose comme une évidence la nécessité de l'organisation d'une offre de formation permanente n'est pas à rechercher seulement dans les évolutions des pratiques et des techniques. Elle se trouve sans conteste dans le mouvement de diversification de la profession, extrêmement important dans la décennie 1980, qui conduit à considérer que le savoir archivistique peut être enseigné et partagé avec tous ceux qui, à des degrés divers, participent au fonctionnement des services. Le responsable des fonds d'archives ne doit pas être seul mais entouré de collaborateurs formés, et cette formation ne peut plus être le seul fait de l'apprentissage de terrain. On assiste parallèlement à une diversification « historique » de la formation initiale, puisque pour la première fois, aux côtés de la prestigieuse École des Chartes, une université, celle de Mulhouse, institue un cursus de formation archivistique sous forme de diplôme de licence, initiative qui connaîtra le succès que l'on sait et sera reprise et développée par la suite sur d'autres sites. L'expansion spectaculaire des services d'archives consécutive au mouvement de décentralisation, et appuyée sur la montée en puissance de la fonction publique territoriale, opère durant vingt ans une véritable révolution silencieuse des services d'archives publics, tandis que se structure en parallèle une offre privée diversifiée, tant dans le milieu des entreprises que dans celui des organismes parapublics ou associatifs.

Il n'existe pas en effet de place pour une offre de formation sans besoins, ni sans publics. Et si depuis trente ans l'offre développée par l'AAF a connu, comme nous allons le voir, un succès continu, c'est qu'elle s'est appuyée dès sa naissance sur des constats effectués par ses membres au plus près de leurs réalités professionnelles, et qu'elle a de ce fait pu répondre aux attentes de ceux à qui elle s'adresse, c'est-à-dire tous ceux qui, quelque soit leur environnement et leur statut, exercent le métier d'archiviste.

## **1980-1983 : du « Groupe formation » au « Centre de formation »**

C'est au cours de l'année 1980, sous la présidence d'Henri Charnier, que se met en place pour la première fois un groupe explicitement dédié à la formation, dont Agnès Parmentier est le porte-parole. L'objectif est encore flou, ou plus exactement très général. Le groupe se donne pour mission de réaliser une enquête, à partir d'un questionnaire destiné à dresser un tableau de la situation et des besoins de la profession en matière de formation, sur trois plans :

- la formation du personnel des services d'archives « à tous niveaux » ;
- la formation du personnel administratif ;
- l'enseignement dispensé dans les universités.

Constat est fait, en effet, qu'existe dans les universités « bon nombre d'enseignements de paléographie, d'archivistique ou d'autres sciences auxiliaires de l'histoire », tandis que « dans les administrations des processus de formation permanente ou initiale se mettent en place de plus en plus, disposant souvent des moyens prévus par la loi sur la formation permanente ». Mais le groupe, dans son rapport, constate que « c'est dans les Archives même que la nécessité de formation permanente se fait le plus sentir ».

Déjà, des initiatives sont relevées : « des actions concrètes de formation permanente sont effectuées en liaison avec le centre de formation du personnel communal (CFPC), d'une part, et l'ADBS (association des professionnels de l'information et de la documentation), d'autre part ». Mais la préparation du questionnaire « devrait permettre d'affiner l'analyse quant aux besoins de formation et aux moyens » à mettre en œuvre. Le rapport du groupe se termine sur l'expression explicite d'une ambition : « la reconnaissance officielle de l'Association comme organisme de formation devrait permettre de systématiser ces actions et de faciliter la solution des problèmes financiers, tant pour les formateurs que pour les utilisateurs ».

Toutefois la mise en œuvre effective de cette enquête, le dépouillement de ses résultats sous la houlette d'Hervé Lhuillier ne paraissent pas conduire l'année suivante à une avancée sensible, malgré le dynamisme du mouvement ne semblant pas se démentir : « le groupe a réuni une vingtaine de participants le 3 décembre [1981] ». Si l'Association continue à s'insérer, par la fourniture de programmes et de formateurs, dans des actions de formation dans le domaine des archives, celles-ci sont encore organisées par d'autres (CFPC, ADBS, CIMAB). Et Agnès Parmentier de formuler prudemment les propositions du groupe « sans

préjuger du débat général ni de l'avenir de l'Association comme organisme de formation dans le cas où des moyens adéquats lui seraient donnés... ». Ainsi se propose-t-on encore modestement de poursuivre la collecte de documentation (textes et réalisations de toute nature exploitables pédagogiquement), de favoriser l'effort de théorisation du métier, et de faire connaître ces ressources auprès de tous par l'intermédiaire du *Bulletin de liaison*. Une mention particulière est faite de la demande de montages audio-visuels, que la nouveauté du support rend à l'époque particulièrement attractifs, et pour lesquels le groupe propose de rassembler l'éventail des projets de scénarios. Mais l'action directe (réalisation d'actions de formation ou de publications) ne paraît pas encore, en 1981, envisageable.

L'activité du groupe pour les années 1982 et 1983, telle qu'elle apparaît dans les rapports, connaît peu d'évolution : elle a consisté « à donner suite à l'étude... effectuée en 1980 et 1981 », notamment en organisant la diffusion des résultats par l'intermédiaire du *Bulletin de liaison*, ainsi qu'à « continuer à rassembler documents et informations utiles pour l'élaboration d'opérations de formation », tâche dont est plus particulièrement chargée Odile Kammerer. Constat est fait que malgré leur désir, les membres de l'Association ne possèdent pas la disponibilité suffisante pour assumer directement l'organisation de ces actions. Discutée à la fin de l'année 1983 lors de l'Assemblée générale, cette préoccupation se traduit par la décision de recruter un collaborateur dont le profil, défini à cette occasion, sera centré sur le développement d'une offre directe de formation. Avec ce renfort, le groupe amplifie ses missions, les premières se situant dans la continuité des actions engagées et les suivantes manifestant la volonté de l'AAF de prendre place désormais parmi les opérateurs de formation :

- collecte de documentation, diffusion de programmes, supports de cours, listes d'intervenants ;
- recensement des besoins, réflexion sur les filières professionnelles ;
- convention à passer avec le CFPC à l'échelon national ;
- organisation d'actions de formation, avec recherche de partenariat en direction d'autres organismes comme les associations de secrétaires de mairie ou les archivistes hospitaliers.

À la fin de l'année 1983, Agnès Parmentier passe la main de l'animation du groupe et c'est Hervé Lhuillier qui, un an plus tard, dresse le rapport d'activité pour l'année 1984. C'est lui, bientôt assisté de Michel Chabin, qui préside donc à la naissance du Centre de formation, effective avec l'arrivée en 1984 de son premier animateur, Pierre Fuzeau.

## **1984-1987 : la consolidation de l'activité**

Les années 1984 et 1985 seront décisives pour le Centre de formation. Il lui faut à la fois trouver une implantation matérielle, à une époque où l'AAF ne dispose pas de locaux qui lui soient propres, mais également réussir la symbiose nouvelle entre un personnel salarié et l'équipe des professionnels bénévoles qui, depuis sa création, fait vivre le fonctionnement associatif.

Dix-huit mois d'ajustement ne seront pas de trop pour réussir ce pari. Comme l'indique en 1985 Hervé Lhuillier dans son rapport, le Centre de formation « n'a pas échappé aux maladies infantiles, mais il n'y a là rien que de très normal : c'est même le signe qu'il n'est pas resté douillettement à l'abri du monde et de ses dangers ».

Le premier salarié, recruté en mai 1984 à mi-temps, est donc un certain Pierre Fuzeau, qui découvre alors pour la première fois le monde des archives. Il n'en quittera plus professionnellement l'orbite, exprimant ensuite ses talents dans la création d'une entreprise à l'envergure originale dont l'organe de presse, *Archimag*, est désormais un titre de référence dans le monde des sciences de l'information. Pour l'heure, les ambitions du jeune salarié s'accommodent mal de la précarité de sa situation et des interrogations d'un projet encore balbutiant. Le bilan de la première année d'exercice – il quitte l'association en mai 1985 – est toutefois très positif : des contacts ont été pris, des premières actions ont été réalisées, et surtout l'existence d'une ressource propre offerte par l'AAF aux archivistes en matière de formation est désormais établie et la connaissance en a été diffusée. En témoigne la progression spectaculaire du chiffre des journées de stage organisées par le Centre, qui passent de 5 en 1984 à 20 pour le seul premier semestre de 1985, plus 17 au second semestre. Il devient évident pour ses promoteurs que le Centre doit bénéficier de l'apport d'un animateur à temps plein. Après le bref intermède d'Hélène Bergon (1<sup>er</sup> juin-30 novembre 1985), c'est Marie-Pierre Bianchi qui est recrutée pour assumer ce rôle, à compter du 1<sup>er</sup> décembre 1985.

De même que l'association consolide ses moyens humains, de même elle progresse dans la résolution des problèmes matériels. Aussi, après avoir été abritée d'abord par les Archives nationales, puis par les Archives départementales de la Seine-Saint-Denis, l'Association prend-elle les moyens de s'installer dans ses murs, en location, dans un local situé à Paris, 9 rue Rodier, dans le 9<sup>e</sup> arrondissement.

Nouveau local, nouvel animateur à plein temps, nouveaux programmes, toutes les conditions du succès sont réunies désormais. Aussi Michel Chabin, qui prend à partir de 1986 la responsabilité du Centre de formation, assure-t-il compter pour cette nouvelle année sur l'organisation de « 90 journées de formation, dont les deux-tiers sont déjà prévues ». Il reste à entraîner l'ensemble des membres derrière cette ambition. Il s'y emploie, avec une certaine forme de *mea culpa* : « nous pensons que le dialogue entre l'ensemble de l'Association et son Centre de formation doit en effet être développé. Nous avons à cet égard péché par omission, en ne faisant pas assez connaître nos réalisations et nos programmes. Dorénavant une fiche sera jointe à chaque livraison du *Bulletin* ; elle vous commentera les dernières actions organisées et vous donnera, de manière détaillée, le calendrier des trois mois à venir avec les programmes et les noms des intervenants. [...] Pour tout dire, nous concevons la constitution de ce Centre comme la greffe d'un organe nouveau : tous les membres qui constituent l'association doivent apprendre à vivre avec lui, en ayant à l'esprit le désir d'éviter tout phénomène biologique de rejet. Chaque section peut y exprimer ses besoins spécifiques ; chaque groupe doit voir dans la formation un prolongement légitime et concret de ses réflexions. Tout cela doit venir s'ajouter à l'analyse que chacun d'entre vous fait de la situation de sa commune, de son département, de sa région, de son service, de l'administration ou de l'entreprise dans laquelle il travaille ».

Cette profession de foi était prometteuse. Toutefois quelques années seront encore nécessaires pour atteindre un premier palier d'équilibre, comme en convient le responsable du Centre lui-même. En 1986, 56 journées de stage ont été réalisées, pour une prévision de 70, 14 journées ayant dû être annulées ou reportées faute d'un nombre suffisant de stagiaires. Ces 56 journées correspondent à 17 stages différents, comptant chacun de 1 à 5 jours. À travers eux, 230 stagiaires ont été formés, « ce qui », note le rapporteur, « n'est pas négligeable quant à l'impact de notre association sur la profession ». La question de l'équilibre financier est l'un des axes de préoccupation majeurs. Les réticences d'une partie des membres de l'AAF envers la création du Centre de formation tenaient en effet à la crainte de ne pouvoir en assumer les charges. En effet, les tarifs appliqués et le poids de la rémunération de l'animateur ne permettent pas, loin de là, un autofinancement des actions : « en 1985, les dépenses entraînées par la maintenance des stages (dépenses fixes) et celles dues à l'organisation des stages (dépenses variables) avaient été couvertes à près de 50 % par les recettes des stages correspondants ; en 1986, ce taux sera de 85 %, et l'équilibre aurait été atteint sans les annulations enregistrées ». Et Michel Chabin de conclure avec un humour lucide : « tout n'est pas gagné ».

d'avance et c'est un aspect de l'activité du Centre que je me dois de souligner devant vous. Nous devons vivre en nous remettant sans cesse en question. La gestion du Centre de formation s'apparente plus à celle d'un commerce qu'à celle d'un service administratif : il ne nous est pas loisible de bâtir notre programme à notre idée, mais nous devons tenir compte des demandes qui nous sont faites et qui évoluent en permanence ».

Malgré cette fragilité, et l'absence pendant une partie de l'année 1987 de Marie-Pierre Bianchi – remplacée de mars à juin par une diplômée de l'institut national des techniques de la documentation (INTD), Dinah Psyché –, le ton du rapport du responsable du Centre de formation pour l'année 1987 est résolument optimiste. « L'année 1987 doit être considérée », dit-il, « pour notre Centre de formation comme celle de sa majorité. En effet, [...] un certain équilibre a été atteint, sur des points essentiels pour son développement à venir : sur le plan financier, sur le plan humain, sur le plan de l'activité de formation ». Sur le premier plan, après trois années déficitaires (le déficit cumulé est chiffré par le trésorier à la somme de 150 000 F), les recettes du Centre équilibrent enfin ses dépenses, le chiffre d'affaires atteignant un volume de 300 000 F pour 70 journées de stage organisées. Il est certain qu'il s'agit là d'une question cruciale. L'association n'aurait pu continuer à supporter longtemps un tel déséquilibre, s'il n'avait été payé de retour. Cependant Michel Chabin justifie l'effort consenti : « cette somme représente en quelque sorte l'investissement que l'Association a dû consentir pour se doter de cet outil, les dividendes à retirer de cet investissement n'étant pas, et ne devant d'ailleurs pas être financiers, mais professionnels et moraux ». Sur le deuxième plan, Michel Chabin souligne l'importance que revêt la personnalité de l'animateur, qui prépare les actions et en suit le déroulement. La personnalité et le dynamisme de Marie-Pierre Bianchi, ainsi que sa bonne insertion dans le milieu professionnel, ont ainsi permis d'établir des liens de confiance indispensables tant avec les commanditaires qu'avec les stagiaires et les formateurs. Mais le Centre de formation ne peut épanouir son action que dans le travail complémentaire des membres élus et de l'animateur salarié. En remerciant de leur apport Bruno Delmas, Hervé Lhuillier, Agnès Parmentier, Pierre de Peretti, Pierres Piques et Serge de Poorter, Michel Chabin ne faisait que prendre acte de cette dualité, qui s'est avérée jusqu'à aujourd'hui l'une des conditions les plus essentielles du renouvellement de l'offre et de sa bonne adéquation avec les attentes et les réalités professionnelles. Ce constat d'équilibre vaut aussi pour le rythme d'activité du Centre : avec 17 stages différents, environ 250 stagiaires formés, le Centre de formation semble alors avoir utilisé à leur maximum les moyens dont il dispose et le potentiel de

développement alors existant. L'analyse est sans doute exacte : en 1987, les services d'archives n'en sont qu'à l'aube de la décentralisation. Les effectifs ont encore peu progressé, la fonction publique territoriale est à peine ébauchée. Ni le public, ni les structures ne permettent encore d'envisager ce que deviendra, dans la décennie suivante, l'enjeu de la formation.

### **1988-1994 : une fragile continuité**

Christine Pétillat, puis Jean-Louis Glénisson, et enfin Annick Descombes, qui assument successivement pendant cette période la responsabilité du Centre de formation, se retrouvent dans le constat mitigé d'une activité qui a su trouver son équilibre, mais qui peine à s'inscrire dans une perspective de développement. En 1988, le chiffre d'affaires est en légère baisse (270 000 F), ainsi que le nombre des stages réalisés (15 actions différentes, correspondant à 51,5 journées). La présence d'un animateur permanent, la disposition d'un local, l'équilibre financier maintenu constituent les points d'ancrage qui incitent Michel Chabin à l'optimisme à la fin de l'année 1988, au moment où il passe la main à son successeur, Christine Pétillat. Mais il ne manque pas de souligner les faiblesses de la situation : l'inadaptation du local qui, s'il abrite l'équipe gestionnaire de l'association, ne permet pas de recevoir de stagiaires, obligeant les organisateurs de stages à assurer leur hébergement, et l'Association à de fastidieuses recherches de locaux d'accueil pour les actions qu'elle organise directement ; le retard pris dans l'informatisation faute de moyens, alors que celle-ci permettrait au Centre d'être plus performant dans la diffusion de ses programmes et les liaisons avec ses correspondants ; et surtout, le manque de supports de communication (dépliants, annonces, publications), qui supposent un investissement que le fragile équilibre financier n'a pas pu permettre jusqu'alors.

Les trois années qui suivent ne semblent pas manifester d'évolution majeure par rapport à ces constats. 16 stages sont organisés en 1989, dont une grande partie, comme chaque année, avec le centre national de la fonction publique territorial (CNFPT) qui en prenant la suite du CFPC est resté fidèle à sa collaboration privilégiée avec l'AAF. La réactivation du « groupe Formation » est souhaitée par le rapport d'activité de fin d'année 1989, avec proposition d'un comité de coordination ou conseil de pilotage, qui comprendrait un représentant de chaque section et des personnalités extérieures, notamment des

représentants des formations initiales. Il ne semble pas qu'il ait vu le jour, du moins sous cette forme formalisée. Revient aussi le questionnement récurrent sur la recherche des intervenants, trop peu nombreux et dont les qualités pédagogiques ne sont pas toujours à la hauteur de leurs connaissances professionnelles. L'Assemblée générale de 1990 se penche plus particulièrement sur le cas des formations en entreprise. Sur proposition de Jean-Louis Glénisson, responsable de la section des archives d'entreprises, un comité spécifique est créé pour aider le Centre de formation à définir les besoins, et à trouver, au sein de la section, les intervenants adéquats. Les années 1990, 1991 et 1992 sont favorables à l'activité du Centre. Le nombre des stages organisés s'est hissé à 23, et le nombre de stagiaires accueillis à 282 en 1990, et même 325 en 1991. Le chiffre d'affaires est en hausse et s'approche dorénavant de la barre des 400 000 francs, le bilan présentant désormais un solde positif de plus de 50 000 F. Du point de vue des activités, le rapporteur note une diversification progressive de l'offre, avec plusieurs innovations introduites dans le programme de 1992 : elles portent sur « les archives historiques », « la conservation des documents », mais aussi de manière moins classique sur « la publicité des archives » (?) et même sur... « l'archivage électronique » ! Mais pour l'ensemble, le maître mot du bilan de 1992 est « continuité », et Jean-Louis Glénisson, qui a succédé le 1<sup>er</sup> février 1992 à Christine Pétilat, salue l'action de la nouvelle animatrice du Centre de formation, Gisèle Brohan, qui a remplacé Marie-Pierre Bianchi.

Le ton n'est plus le même en 1993. L'activité du Centre de formation a connu, cette année-là, une forte baisse qui s'est traduite par de mauvais résultats financiers. Avec un montant de 278 000 F, les recettes sont inférieures de 40 % à celles de l'année précédente, et le bilan se traduit par un solde négatif de près de 48 000 F. Cette diminution est due notamment aux mauvais résultats obtenus par les stages directement organisés par l'AAF, alors que les formations effectuées en lien avec le CNFPT se sont globalement maintenues. À cette situation, le rapporteur préoccupé – il considère la situation comme « critique » – n'apporte en réalité que peu d'explications. Il écarte l'explication de l'inadéquation de l'offre par rapport aux besoins : le renouvellement des thématiques, déjà engagé en 1992, s'est poursuivi en 1993 avec deux nouvelles offres, sur les locaux d'archives et sur l'informatisation, tandis que les formats de plusieurs autres ont été revus pour les rendre plus courts et plus réactifs. La qualité des intervenants n'est pas non plus mise en cause, même si l'on déplore leur nombre trop restreint et si l'on appelle à la mobilisation de la profession. En revanche, une explication économique est avancée : « le Centre de formation a subi, en 1993, les effets d'une conjoncture défavorable, qui voit les

collectivités publiques et privées réduire notablement, entre autres, leurs budgets de formation ». Pour la première fois en effet deux stages organisés en liaison avec le CNFPT ont dû être annulés faute d'un nombre suffisant d'inscrits. Une seconde explication détient certainement la clé de la déception. Elle est celle de la publicité des actions. « Le traditionnel "mailing" adressé aux adhérents et à une liste de collectivités publiques et privées ne suffit plus, désormais, à maintenir ou à conquérir une clientèle ». Malgré les efforts – présentation des programmes sous forme de pochettes multigraphiées, présence à quelques forums spécialisés avec organisation de stands, insertions publicitaires –, l'offre de l'AAF s'insère difficilement dans le marché désormais dense de la formation. Annick Descombes, qui succède le 1<sup>er</sup> février 1994 à Jean-Louis Glénisson, ne peut que confirmer ce constat. Le nombre de stages réalisés n'est, cette année-là, que de 11, dont 7 l'ont été grâce à la fidélité du partenaire habituel, le CNFPT. La situation est donc pour le moins préoccupante, et pourrait même remettre en cause, si elle venait à perdurer, les acquis de dix années d'existence du Centre de formation.

### **1995-2001 : un élan décisif**

L'équipe qui se constitue en 1995 autour de Jean Le Pottier, et dans laquelle je me trouve nommée responsable du Centre de formation, à compter du 1<sup>er</sup> février 1995, a conscience de l'enjeu que représente la redynamisation du Centre de formation. L'attachement de l'ensemble des membres du Conseil de l'Association à cette dimension de l'action associative est réaffirmé, et la mission qui m'est assignée est alors de rechercher les causes du fléchissement et d'y remédier. Immédiatement je m'y emploie, m'appuyant sur les forces et faisant l'analyse des faiblesses. Au nombre des forces, je peux compter sur les relations de confiance, pour ainsi dire historiques, que le Centre de formation a nouées depuis de nombreuses années avec le CNFPT et notamment ses centres de Grande et de Petite couronne parisienne, commanditaires fidèles qui par leur partenariat solide, reconduit d'année en année, assurent à l'activité un premier socle de commandes et de financement. Ensuite, je peux m'appuyer sur le dévouement et le professionnalisme des formateurs, et sur la force de travail de l'animatrice permanente Gisèle Brohan, dont l'expérience s'avère précieuse pour mettre en œuvre les premières décisions.

L'année 1995 est une année de transition. Les programmes étant déjà établis et diffusés, et les accords passés avec les partenaires, nous nous employons en priorité à réaliser les actions programmées, afin de consolider le bilan de l'année au moins à la même hauteur que celui de l'année précédente. Sans investissement particulier, une relance est faite auprès des membres par un nouvel envoi du catalogue, à peine modifié. Une gestion plus dynamique des suggestions et réponses, une recherche plus active de nouveaux partenariats porte, sur cette base modeste, immédiatement ses fruits. Face aux 11 stages réalisés en 1994, le Centre de formation en réalise 23 en 1995, revenant au bilan des années fastes du début de la décennie. Surtout, signe encourageant, le chiffre d'affaires est en forte progression, passant de 232 000 F en 1994 à 441 000 F en 1995. La preuve est ainsi faite de la pertinence de l'action de l'AAF en ce domaine, qui répond à une véritable attente pour peu que le positionnement de l'offre, et sa publicité, atteignent le public dans de bonnes conditions. Tous les efforts vont donc porter désormais à la fois sur l'élaboration d'une offre de formation exprimée suivant les codes et méthodes en vigueur dans cette activité, et sur sa diffusion.

Les principes qui vont guider désormais durant six années notre méthode de travail, et accompagner la progression continue de l'activité du Centre, sont établis et validés à la fin de l'année 1995, et vont guider l'élaboration du catalogue de l'année 1996 et des cinq années suivantes :

- Clarification de la nature de l'offre, qui se répartit désormais entre trois types d'actions :

- les stages sur programme préétabli à dates préfixées s'adressant aux candidatures individuelles ;

- les mêmes stages, mais réalisés pour des organismes à destination d'un groupe de leurs agents qu'il leur appartient de constituer, et à une date choisie par eux ;

- les stages hors programme, réalisés « à la carte » à la demande des organismes, pour répondre à leurs besoins spécifiques.

- Hiérarchisation et enrichissement de l'offre du catalogue, avec réalisation d'un fascicule annuel imprimé doté d'une nouvelle charte graphique et à diffusion élargie. Il est désormais structuré en quatre parties :

- actions d'initiation, destinées à un public de débutants en matière d'archivage, et ouvertes vers de nouveaux publics (régions, monde de la santé, entreprises) ;

- actions de perfectionnement, destinées à des pratiquants déjà expérimentés, mais désirant approfondir leurs connaissances ;

- actions spécialisées dans le traitement des documents, par approche classique (analyse, indexation), ou plus technique (informatique) ;

- actions à caractère culturel, autour de quatre thèmes : sciences historiques, histoire locale, documents figurés, image et son.

- Fixation de nouveaux tarifs en hausse équilibrée, tenant compte de la valeur des prestations fournies, de la gamme dans laquelle se situe l'offre de l'AAF et du statut associatif dans laquelle elle s'inscrit.

- Recherche active de nouveaux partenaires, tant dans le contexte des services publics d'État et territoriaux, que dans le monde de l'entreprise.

Les résultats de ces mesures volontaristes ne se font pas attendre. 32 stages sont réalisés en 1996, représentant 81 jours de formation et 374 stagiaires, pour un chiffre d'affaires brut s'élevant à 490 000 F, niveau jamais atteint jusqu'à ce jour. Les contacts se sont diversifiés, et de nouveaux partenaires sont apparus : ainsi le Centre de formation a-t-il été chargé, par l'intermédiaire des écoles nationales d'application des cadres territoriaux (ENACT), d'une partie de la formation initiale des attachés de conservation territoriaux ; en lien avec la Direction des archives de France, d'un programme de formation destiné aux personnels du ministère de l'Agriculture ; à Strasbourg, d'un programme de formation en direction des services de la communauté européenne. Toutefois, le bilan de la fin de l'année 1996 se garde de l'euphorie. Il souligne la légèreté, et par là la fragilité, de la structure sur laquelle reposent ces actions. En dehors de l'animateur permanent, les membres de l'association qui participent à l'animation du Centre sont tous bénévoles, et les formateurs sont des intervenants extérieurs, issus du monde professionnel et qui choisissent de donner de leur temps, en échange d'une rémunération qui ne compense que modestement leur prestation et la nécessaire préparation des actions. Il s'agit donc pour l'AAF et ses membres d'un véritable engagement, dont les bénéficiaires ne sont pas uniquement financiers, mais se comptent aussi en termes de visibilité et d'unité de la profession.

L'année 1997 voit une nouvelle progression du bilan. Si le nombre des stages réalisés n'est qu'en légère augmentation (34 actions, représentant 86,5 jours de formation), le fait le plus remarquable est l'augmentation sensible du nombre de stagiaires (463), et donc du chiffre d'affaires, qui dépasse pour l'année 560 000 F. Le chiffre moyen des participants par stage s'élève alors à 14, tandis que seules 5 actions programmées n'ont pas recueilli assez de candidatures

pour être réalisées. Un indicateur pertinent pour évaluer l'adéquation de la composition du programme avec les attentes du public, qui plébiscite notamment les stages d'initiation et de perfectionnement archivistique. Devant ce succès, l'offre du catalogue pour 1998 est simplement toilettée, introduisant un stage de formation de formateur et s'engageant résolument dans une gamme de formation à l'histoire des institutions dont les prémices avaient rencontré une immédiate adhésion.

Les résultats des trois années du second mandat que j'exerce comme responsable du centre de formation de l'AAF sont marqués par une poursuite régulière de la progression de son activité, qui semble atteindre cependant, en 2000, un certain palier. 39 stages sont réalisés en 1998, 49 en 1999, 48 en 2000. Le chiffre d'affaires brut est en impressionnante progression : de 702 000 F en 1998 à 911 000 F en 1999, il franchit une barre symbolique en atteignant 1 062 415 F au terme de l'année 2000. Cette manne financière permet évidemment à l'association de financer des projets importants, et notamment de supporter sans difficulté le risque financier qu'a représenté l'acquisition de son nouveau local, rue Montcalm. Mais elle est également porteuse de fragilités, soulignées dans le rapport d'activité du Centre pour l'année 1999 : « la masse budgétaire représentée par le Centre de formation, qui atteint à présent 50 % du budget général, est à stabiliser à ce niveau à tout prix, pour éviter une fragilisation trop grande de l'ensemble. Ainsi le Conseil s'emploie-t-il à équilibrer les autres actions (publications, journées d'études), et à rechercher par tous les moyens des financements diversifiés (cotisations, subventions, publicité), permettant un budget moins univoque et une utilisation plus libre, au service de la formation, des marges bénéficiaires générées ». On a vu que ce vœu n'avait été exaucé qu'en partie. À nouveau et par un effet presque mécanique, le résultat de l'année suivante devait connaître encore une forte hausse, due à l'augmentation des accueils individuels, plus « rentables » encore que les stages de groupe.

Mais si au terme de ces six années le bilan que je dresse est celui d'un indéniable *satisfecit*, celui-ci s'adresse d'abord à la conjonction de bonnes volontés qui ont permis à l'aventure de s'engager, puis de suivre les chemins de la réussite : à Gisèle Brohan, fidèle animatrice et coordinatrice de l'exécution des programmes ; à tous les formateurs, dont le nombre s'est étoffé, au fil du temps et de la diversification des programmes ; aux membres de l'association, relais d'information auprès des différentes structures commanditaires et, bien sûr, de leurs personnels et des services de formation de leurs employeurs ; au petit groupe enfin (entre autres Vincent Doom, Claire Chaumel, Claire Sibille) qui chaque année, s'est rassemblé autour de moi pour participer à l'élaboration

du programme, donner la « température » des attentes et se faire le porte-parole des idées nouvelles, car le succès du catalogue est fonction de son étroite adéquation avec les besoins des professionnels. C'est donc une structure désormais puissante que je laisse en 2001 sans hésiter aux mains de Christine Martinez, en acceptant moi-même de présider aux destinées de l'Association.

## **2001-2009 : la maturité**

À partir de l'année 2001, l'activité du Centre de formation semble avoir atteint le palier de la maturité. Le chiffre d'affaires qu'il génère représente depuis plusieurs années plus de la moitié du budget total de l'Association. La réputation des stages, la qualité des formateurs, la réactivité de l'équipe, tant du responsable bénévole que de l'animateur salarié, ont permis au Centre de formation de devenir un intervenant reconnu dans l'éventail des offres de formation destinées aux professionnels des archives et, plus largement, des métiers de l'information. Succédant à Gisèle Brohan à compter de 2005, après un court intérim assuré en 2004 par Audrey Dormeau, Alice Grippon en est désormais la cheville ouvrière, avec un succès qui ne se dément pas. Les principes établis en 1995, reposant sur l'annualité d'un programme déroulé de septembre à juin, déclinant des stages à contenu préétabli ouverts aux candidatures individuelles, et des formations sur site et sur mesure, continuent à assurer la réussite du Centre, dont le chiffre d'affaires a continué sa progression, franchissant en 2005 les 200 000 €, et atteignant 286 000 € au dernier bilan connu, celui de l'année 2009.

Mais au-delà de la réussite financière, c'est la réussite humaine qui doit être soulignée : la réussite d'une étonnante et originale symbiose, entre le professionnel engagé, responsable du Centre devant le Conseil d'administration, qui impulse, définit, oriente, et l'animateur permanent, qui conduit, met en œuvre, réalise. Peu de structures associatives peuvent avancer une telle complémentarité entre l'implication de leurs membres élus et l'action de leurs personnels salariés. Peu d'entre elles non plus peuvent avancer un tel bilan avec des moyens humains et matériels demeurés somme toute modestes. La réussite du Centre de formation est construite sur le postulat d'une action faite par les professionnels pour leurs pairs, et les quelques cahots de son évolution montrent bien que, quand l'un des éléments de la composition vient à fléchir, c'est l'organisation entière qui trébuche. Fort heureusement, et malgré

les aléas inhérents à la vie de toute organisation, la motivation et l'efficacité des équipes a toujours surmonté les écueils.

Le Centre de formation avait construit sa légitimité sur un objectif : proposer une offre de formation continue aux personnels des services d'archives et des structures désireuses de former leurs personnels aux pratiques et techniques archivistiques, assurée par ceux qui possèdent un savoir directement acquis par la pratique professionnelle. Lors de sa création, il venait en ce domaine combler un vide, et fut précurseur. Sa réussite également est d'avoir su construire et conserver cette place originale, alors que d'autres organismes, publics et privés, ont développé à leur tour leur gamme d'offre. Par son approche généraliste, par la souplesse de son fonctionnement et sa capacité de renouvellement, le Centre de formation s'est mis en position pour répondre à tout type d'attente et de demande, et dans cette réactivité réside la clé de sa longévité et de son succès. Quelques regrets cependant tempèrent ce constat de satisfaction : d'une part, la difficulté récurrente de parvenir à un partenariat avec la Direction des archives de France, dont le service de formation s'est également imposé depuis 1995 comme un acteur important de la formation continue pour les archivistes ; le mode de fonctionnement des deux structures, et peut-être un effet regrettable de concurrence, n'ont pas permis malgré plusieurs tentatives de parvenir à un dialogue constructif. La seconde déception est de n'avoir pu pénétrer davantage le champ de l'entreprise. Ce questionnement permanent traverse les différentes étapes de l'histoire du Centre. Des causes en ont été avancées : la diffusion du programme ne serait pas assez large, la publicité pour les actions de l'association pas assez offensive, les programmes mal adaptés, etc. Les tentatives pour porter remède à ces insuffisances ne débouchent pas sur des résultats significatifs. Le monde de l'entreprise reste pour le Centre de formation un commanditaire mineur, sans doute prioritairement parce que l'objet même de ses actions – former aux pratiques archivistiques – n'est pas un investissement courant ni facile pour l'entreprise.

Mais la grande originalité des années 2000, hormis la poursuite de la montée en puissance de l'activité du Centre, est sa diversification. Elle est due pour sa part principale à l'initiative de Christine Martinez, relayée par la permanence, les formateurs et les groupes de travail. Elle impulse des initiatives dans plusieurs directions : tout d'abord, en incitant le Centre à sortir des frontières de l'hexagone, en l'année 2000 déjà dans le cadre des institutions européennes à Thessalonique. Puis ce sont, pendant plusieurs années, les formations organisées à la suite d'un appel d'offre lancé par le Conseil de l'Europe, remporté par l'AAF au grand dam des structures de formation du domaine

marchand. À Luxembourg, à Bruxelles, les compétences des archivistes français nourrissent plusieurs stages par an, jusqu'à 12 en 2002. Cet investissement important se poursuit, dans une mesure moindre, en 2003, 2004 et 2005. Puis l'Association décide en toute lucidité de se retirer du projet, trop exigeant notamment pour la disponibilité des formateurs.

Parallèlement sont poursuivis deux axes d'action : reprenant et élargissant un premier « référentiel métier » réalisé par la section des archives d'entreprise, le Centre de formation devient pilote de la rédaction d'un référentiel plus large, destiné à servir d'outil de connaissance et d'évaluation des compétences du métier d'archiviste dans toutes ses composantes. Aujourd'hui porté à la connaissance de tous, il est un outil perfectible et ouvert consultable sur le site de l'Association ; par ailleurs une concrétisation est apportée au souhait exprimé depuis longtemps de disposer, en plus du matériel pédagogique diffusé par les formateurs lors des stages, d'une collection de petits guides pratiques sur des sujets d'immédiate préoccupation professionnelle. C'est chose faite en 2005 avec la parution du guide *Les archives déménagent*, qui connaît immédiatement un vif succès.

Dans le paysage aujourd'hui très fourni de la formation, devenu un marché à caractère concurrentiel, le Centre de formation de l'AAF ne saurait s'abstraire de rechercher des partenariats. Au-delà des coopérations ponctuelles, toujours fructueuses, avec les institutions à l'occasion de l'organisation des formations (à l'exemple de l'INA en matière audiovisuelle), plusieurs rapprochements ont été initiés, avec des résultats parfois mitigés. Tel est le cas des tentatives d'actions communes avec l'ADBS. Cette grande association des professionnels de l'information possède une longue expérience de la formation, et un catalogue exemplaire. Pourtant, toutes les tentatives pour organiser des actions communes ont été peu convaincantes dans leurs résultats, soit que les candidats issus des milieux de travail respectifs n'y retrouvent pas l'expression de leurs attentes, soit parce que les structures associatives elles-mêmes se trouvent trop contraintes par leurs propres règles de fonctionnement. Aussi ces tentatives ont-elles, à l'heure actuelle, fait long feu. Plus heureuse a été l'initiative de partenariat avec l'Association de Prévention du site de La Villette, dans le cadre d'un programme d'insertion de jeunes dans la vie professionnelle. Un profil d'agent technique de traitement des archives a été défini, un accord passé avec une douzaine d'entreprises qui ont accepté de recevoir chacune un jeune en stage dans leur service d'archives. Cet apprentissage pratique a été complété par une formation théorique, dispensée par une formatrice référent sélectionnée avec le concours de l'AAF, qui fournit aussi un certain nombre de modules sur mesure. Une initiative originale, qui permet aussi de mettre

l'accent sur la pertinence de la formation à tous niveaux, et l'importance pour le bon équilibre des services d'archives de la formation adéquate de leurs personnels techniques. Enfin, à mettre également au crédit du Centre de formation est la participation de l'Association au projet du Portail archivistique francophone, vitrine de la profession sur Internet et outil privilégié d'échange et de réflexion pour tous les archivistes de langue française.

### **2009-2010 : vers l'avenir : Archivistes Français Formation**

Depuis déjà plusieurs années, les comptes chargés du suivi et de la certification des comptes de l'AAF attiraient l'attention de ses responsables sur les limites posées à l'exercice associatif par l'existence d'une forte portion d'activités lucratives, même si celles-ci étaient sans nul doute organisées dans la meilleure des intentions et dans toute la transparence voulue.

En 2007, décision était prise de créer, pour supporter les activités de formation de l'AAF et leur prolongement naturel que sont les publications, une structure dédiée sous le statut d'EURL, dont l'AAF serait l'unique actionnaire et maîtriserait donc entièrement le fonctionnement. Après études et approbation par les instances associatives, est née en 2008 l'EURL « Archivistes français formation », qui supporte donc ces deux activités, soumises désormais à la taxe professionnelle et, pour ses éventuels bénéfices, à l'impôt sur les sociétés.

Avec cette nouvelle structuration de l'action, un pas de plus est donc franchi : l'AAF distingue clairement l'action d'échange et de partage professionnel, qui fut à l'origine de sa création, et qui s'exprime encore avec vitalité dans les rencontres et journées d'études et par le site Internet, de son action d'entrepreneur, que ce soit en matière de formation, ou de publication. Il n'est pas neutre de savoir que dans la séparation des charges calculée lors de la création de l'EURL, la première part strictement associative a été fixée à 20 % des charges totales, les charges imputées à l'EURL représentant, quant à elles, 80 %. Sur le plan de l'engagement associatif, il faut saluer la prise de responsabilités qu'implique cette transformation, tant pour le président et les membres élus, que pour le gérant de l'EURL qu'Henri Zuber a accepté d'être bénévolement, depuis sa création.

Quel chemin parcouru en effet, depuis les premières intuitions du questionnaire d'Agnès Parmentier en 1980, depuis le jeune enthousiasme de Pierre Fuzeau en 1985, depuis même le pari de notre relance de 1995 ! Voici que maintenant la formation s'est presque « institutionnalisée », qu'elle est devenue si centrale qu'elle est l'un des piliers de la vie de l'Association. Dans les mutations profondes et permanentes des environnements et des contenus professionnels, le Centre de formation est à la fois lieu d'expression, laboratoire de recherche, outil de transmission. Il est aussi très positif qu'au fil des générations la transition de sa responsabilité s'effectue avec le même enthousiasme, et il faut souhaiter pleine réussite à Pauline Moirez, assistée à la permanence d'Alice Grippon, et entourée d'un actif groupe de réflexion, qui préside aux destinées du Centre aujourd'hui. Préparant la transition de 2010, Xavier de la Selle, qui devait succéder à Christine Martinez à la présidence, avait insisté sur le nécessaire décloisonnement qui doit accompagner la croissance de notre association, tant en moyens qu'en effectifs. Le groupe de travail qu'il avait suscité s'était donné pour mission de faire des propositions « pour une association plus transversale et solidaire ». Quoi de plus transversal et solidaire que l'enjeu de la formation ? Quel plus beau défi que de progresser, de s'ouvrir les uns par les autres ? Je souhaite bonne chance au Centre de formation, à ses animateurs d'aujourd'hui et de demain, et à tous ceux qui s'enrichissent en s'y impliquant comme j'ai eu la chance de le faire.

Élisabeth VERRY

Directrice des Archives départementales de Maine-et-Loire  
Responsable du centre de formation de l'Association des archivistes français (1995-2001)