

Analyse des processus : l'exemple de la gestion des dossiers offres-stagiaires à l'AFPA

Sylvie DESSOLIN-BAUMANN

Walid BRAHIM

Largement évoquée par la norme ISO 15489 comme une composante clé de la gestion des documents d'activité, l'analyse des processus est normalisée depuis 2008 par la norme ISO 26122 *Work process analysis for records*. Elle doit être utilisée pour identifier les exigences et les documents à créer et à gérer comme traces de chaque activité, mais aussi pour construire le plan de classement, attribuer des métadonnées liant les documents d'activité aux processus, etc. L'apport de cette norme et les méthodologies préconisées ont déjà été décrits¹, mais on nous interroge souvent sur sa mise en œuvre. « Concrètement, comment conduire une analyse des processus ? Par où commencer ? ». Aussi avons-nous souhaité faire part de l'expérience que nous avons eu la chance de mener à bien à l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), en étroite collaboration avec la direction de l'exploitation et la responsable qualité de la direction régionale Île-de-France : l'analyse des processus pour la gestion des dossiers offres-stagiaires, qui constituent le cœur de métier de notre organisme.

Le contexte : le premier organisme de formation professionnelle de France

De même que les structures qui l'ont précédée depuis 1945, l'AFPA² est une association loi 1901 assurant une mission de service social d'intérêt

¹ DESSOLIN-BAUMANN (Sylvie), « Une étape clé : l'analyse des processus », *Documentaliste Sciences de l'information*, 2009, vol. 46, n° 2, p. 56-57.

² Créée en 1949 sous le nom d'ANIFRMO (Association nationale interprofessionnelle pour la formation rationnelle de la main d'œuvre), elle prend cette appellation en 1966. Voir DESSOLIN-BAUMANN (Sylvie), « L'histoire et les archives de l'AFPA », *Des archives pour l'histoire de la formation des adultes*, Paris, L'Harmattan, 2012.

général¹, historiquement liée au ministère de l'Emploi. Les archives de l'AFPA relevant de cette mission sont publiques, gérées depuis 1996 par un service organisé, le Centre national d'archives (CNA), et régies par le Code du patrimoine et ses décrets, ainsi que par une circulaire spécifique², sous le contrôle du Service interministériel des Archives de France.

Soulignons que dès ses origines et jusqu'à nos jours, l'AFPA a été déléataire du ministère du Travail (aujourd'hui de la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle – DGEFP) pour différentes missions dont la certification (en particulier la conservation des procès-verbaux d'examens) et la rémunération des stagiaires de la formation professionnelle continue, rétribués par l'État dans les conditions définies au titre VI du livre IX du Code du travail. Ceci explique que le Centre national d'archives de l'AFPA gère et assure la communication de différentes séries de documents pour le compte du ministère.

Mais ces liens forts ont été profondément modifiés au cours de la dernière décennie. En effet, la loi de février 2002 relative à la « démocratie de proximité » marque définitivement la décentralisation de la formation professionnelle et la loi du 13 août 2004 transfère aux régions les crédits de formation jusque-là versés par l'État. Ce transfert, devenu effectif fin 2008, a eu pour conséquence de soumettre l'ensemble des activités de formation de l'AFPA aux règles de la concurrence et des marchés publics³.

Aujourd'hui, l'AFPA reste le premier organisme d'intérêt général en France pour l'insertion professionnelle et le développement des compétences grâce au maintien des valeurs qui l'ont vue naître : proximité avec les stagiaires, innovations dans la pédagogie et l'ingénierie et égalité des chances. Mais ses relations avec l'État, son financement et ses activités ont profondément changé.

Elle dispose de 22 directions régionales, 186 campus de formation sur l'ensemble du territoire, de services centraux et interrégionaux et accueille près de 170 000 stagiaires par an dont plus de 100 000 demandeurs d'emploi.

¹ COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, *Mettre en œuvre le programme communautaire de Lisbonne. Les services sociaux d'intérêt général dans l'Union européenne*, Bruxelles, 2006.

² Circulaire DAF AD 96-03, comprenant les tableaux de gestion du siège et des établissements de l'AFPA, aujourd'hui en grande partie obsolètes. Disponible sur : <http://www.archivesdefrance.culture.gouv.fr/static/835>

³ Règles rattachées par l'Autorité de la concurrence en 2008.

L'AFPA compte 9 200 collaborateurs. Ces chiffres traduisent l'importance de cet appareil de formation¹.

C'est dans ce contexte que différents facteurs ont fait de la gestion des dossiers offres-stagiaires un enjeu fort pour l'AFPA.

Les dossiers offres-stagiaires

L'organisation et la conduite des sessions de formations ainsi que le suivi individuel des stagiaires constituent le cœur de métier de l'AFPA. Les dossiers de suivi des offres de stages et des parcours des stagiaires en sont le support et la trace. Originellement et en application de la circulaire, n'étaient archivés à long terme au CNA que les éléments relatifs au parcours des stagiaires : certification (procès-verbaux d'examen) et rémunération pour permettre aux intéressés de justifier de leurs droits. Mais, depuis que l'AFPA n'est plus en régime de comptabilité publique, elle doit justifier de l'emploi des fonds qui lui sont alloués par les différents financeurs : État, Fonds social européen (FSE), conseils régionaux, etc. en lien direct avec chacun des stages organisés et des stagiaires accueillis et financés.

Ainsi, les dossiers offres-stagiaires sont constitués tout au long de la mise en place et du déroulement des sessions de formations (pour la partie offre de stage) et du suivi administratif et pédagogique des stagiaires (pour la partie stagiaire). Ces dossiers reflètent les deux types d'actions – collective et individuelle – menées dans le cadre des processus et sont structurés en deux sous-dossiers :

- la partie offre de formation regroupe les éléments collectifs relatifs à la session de formation : listes des participants, feuilles d'émargement, *curriculum vitae* des formateurs, programme de formation (et/ou dossier de conception), éléments liés à la certification et à l'organisation des sessions de validation comme le procès-verbal d'examen ou la liste des jurys ;
- le second sous-dossier regroupe les dossiers individuels des stagiaires : éléments de rémunération (formulaire individuel de renseignements « RS1 », feuilles de présence, reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé), éléments administratifs (fiche individuelle de renseignements AD25, contrat de stage, convocations) ainsi que des éléments pédagogiques (livret individuel de formation, convention pour la période en entreprise, etc.).

¹ <http://www.afpa.fr/l-afpa/l-afpa-la-formation-professionnelle.html>

Lignes métier, certification ISO 9001, description des processus et des procédures

Pour faire face à ses nouvelles missions et aux évolutions de son contexte, l'AFPA s'est réorganisée en lignes métier (relations clients stagiaires, exploitation, comptabilité-paie, etc.). En 2010, les processus et les procédures de ces dernières (ainsi que les nouvelles versions des applicatifs informatiques), ont été stabilisés et certifiés dans le cadre de l'Assurance Qualité ISO 9001¹.

Rappelons que selon la norme ISO 9000 (version 2005) les processus sont des « ensembles d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie ». On les appelle parfois aussi « fonctions », « activités » ou « processus métier ».

Quant aux procédures, à l'intérieur des différents processus, elles sont « la manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus ».

Le processus répond à la question « quoi faire ? », tandis que la procédure répond à la question « comment faire ? ». Ainsi un processus se caractérise par sa finalité, tandis qu'une procédure est identifiable à l'ensemble des règles qu'elle contient².

Si un processus est uniquement une suite d'opérations, une procédure correspondante est son implémentation avec des ressources et du temps.

« Rendre compte » aux financeurs : une nécessité vitale

Dans le même temps, les contrôles des financeurs, en particulier ceux du Fonds social européen, se sont renforcés. Ces contrôles portent sur plusieurs types de documents : les documents comptables, certains documents des ressources humaines mais surtout les documents liés aux services « produits » par l'AFPA, autrement dit les formations.

¹ En 2010, l'AFPA a obtenu la certification ISO 9001 pour 12 régions représentant 36 campus de formation, ainsi que pour son département qualité national.

² Wikipedia.org : articles « processus » et « processus (gestion de la qualité) ».

En effet, les principales ressources financières de l'AFPA proviennent de différents financeurs : le Fonds social européen (généralement *via* les services de l'État et les régions)¹, l'État (appels d'offres publics spécifiques et programme d'actions subventionné), les conseils régionaux, l'Association de gestion de fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH), etc. Afin de s'assurer du bon usage des fonds versés par les financeurs, ces derniers sont amenés à effectuer des contrôles sur les documents produits par l'AFPA, à une très grande échelle (22 régions et l'AFPA nationale) et à un niveau de détail très fin (factures, feuilles d'émergence de stagiaires, fiches de paie de vacataires, etc.).

Dans ce cadre, celle-ci a l'obligation de fournir les pièces justificatives demandées. Ces exigences, de plus en plus importantes, n'ont pu être toutes satisfaites lors des contrôles de 2011, qui portaient sur des montants très élevés. En effet, les documents relatifs aux offres de formation de l'AFPA sont ceux pour lesquels les recherches se sont avérées les plus longues et laborieuses, et plusieurs actions n'ont pu être justifiées (alors que les contrôles sur les pièces comptables ont été satisfaisants, grâce aux actions de la direction administrative et financière, qui avait dès 2010 sollicité l'appui du CNA).

Le cadre : la politique de gestion des documents d'activité et des archives de l'AFPA

Après plusieurs années de travaux préparatoires et de sensibilisation², une politique de gestion des documents d'activité a été définie et la responsabilité en a été officiellement confiée à la directrice du Centre national d'archives.

En effet, en 2010, à l'occasion d'un changement d'organisation interne et de la mise en place du plan stratégique, le CNA a quitté la sphère des services centraux pour être rattaché à la direction générale *via* le directeur juridique. Pour faire face aux évolutions rendues nécessaires par les changements du contexte de l'AFPA, celui-ci a diffusé début 2011 une note interne sur la gestion des documents, informations et archives de l'AFPA.

¹ FSE 2007-2013 *Guide du bénéficiaire*, Fonds social européen, 2^e édition, 2009.

² DEROCHE (Marie), *La preuve à travers les documents, étude des obligations de gestion des documents (records management) des directions régionales de l'AFPA*, Université de Haute-Alsace - Faculté des Lettres, langues et sciences humaines, master 2 spécialité archivistique, 2008.

Cette note souligne qu'« au moment où l'AFPA met en place de nouvelles organisations, en accompagnement de nouveaux services et de l'évolution de ses relations avec ses partenaires (stagiaires, clients, financeurs), alors que la dématérialisation de ses processus se poursuit, [il est] important et indispensable de mettre en place une politique de gestion des informations et des documents » et en confie la responsabilité à la directrice du CNA.

Ce système doit garantir la création et la maîtrise des informations et des documents, notamment afin de « fournir une protection et un soutien en cas de litige », de « satisfaire aux exigences légales et réglementaires et à l'obligation de rendre des comptes, dans le cadre d'une bonne gouvernance », de « disposer de l'information utile à la bonne personne, au bon moment ».

Cette note rappelle également le rôle du CNA dans le processus stratégique de rendre compte et de réponse au contrôle et aux financeurs, vital au vu de la situation financière de l'association.

Cette actualité, cette criticité, la réorganisation et l'écriture des processus ont rendu la direction de l'exploitation demandeuse d'une analyse des processus liés à la production des dossiers offres-stagiaires.

Le projet est donc l'aboutissement d'une véritable prise de conscience par l'institution des enjeux de la gestion des documents d'activité.

Le suivi des offres et des stagiaires à l'AFPA : historique et enjeux

L'organisation et la conduite des sessions de formations ainsi que le suivi individuel des stagiaires ont toujours existé à l'AFPA. Toutefois, cette activité n'est pas au centre des tableaux de gestion de 1996¹. En effet ceux-ci reflètent les exigences de l'époque : l'État, principal financeur, ne demande pas de compte-rendu détaillé. Le suivi des stagiaires apparaît dans différentes rubriques, reflétant l'organisation du moment : dossiers d'orientation dans les services de psychologie du travail², dossiers de rémunération et dossiers de formations dans différents services des centres de FPA³. Les éléments relatifs à la rémunération

¹ Circulaire DAF AD 96-03 (voir note 2 p. 222).

² Circulaire DAF AD 96-03, p. 21.

³ Circulaire DAF AD 96-03, p. 27-29.

des stagiaires sont conservés pour une durée intermédiaire longue (50 ans) pour aider les intéressés à faire valoir leurs droits à la retraite. Les fiches nominatives ou les listes de stagiaires sont conservées 40 ans puis versées à un service d'Archives départementales¹, tandis que les dossiers individuels administratifs, les dossiers de stages, etc. sont conservés très peu de temps (4 à 5 ans) puis détruits.

Or, dès 2006, les nouvelles organisations et les besoins de contrôle rendent ces recommandations obsolètes. La direction du contrôle de gestion (en charge des contrôles du Fonds social européen), les directions régionales, les unités comptables se tournent vers le CNA pour lui demander d'édicter ou d'adapter les règles de conservation aux nouvelles contraintes. Ainsi, les entretiens psychologiques d'orientation étant financés par le Fonds social européen (FSE), il convient de conserver leur trace pendant une durée de 15 ans et non 5 comme prévu par les tableaux de gestion. Il en va de même de l'ensemble des pièces comptables relatives aux dépenses imputées aux financements FSE.

Dès 2007, le CNA est associé à la rédaction du *Guide pratique des projets AFPA FSE 2007-2013* présentant une typologie des justificatifs à conserver dont la durée est portée à 15 ans. Toutefois, les processus ne sont pas encore fixés par écrit, les organisations continuant à évoluer.

En 2008, la directrice du CNA demande à une stagiaire de master d'archivistique, Marie Deroche², de réaliser une étude sur les responsabilités spécifiques des directions régionales car on pense à ce moment qu'elles seront le pivot de la nouvelle organisation. En effet, le transfert des crédits de la formation professionnelle aux conseils régionaux est alors effectif et ceux-ci signent avec les directions régionales de l'AFPA des conventions tripartites. Mais, en 2010, l'obligation de mise en concurrence et les orientations données par le nouveau plan stratégique remettent en cause cette organisation régionale et des lignes métier nationales sont mises en place.

Toutefois, ces contacts avec les opérationnels, les besoins des contrôles FSE et l'étude de Marie Deroche ont permis de mettre en lumière l'importance des dossiers de suivi des offres et des stagiaires, dont la responsabilité incombe à la ligne métier « exploitation ». Dès lors, les processus et procédures correspondants sont finalisés, notamment dans le cadre de la

¹ Ceci avant la création du CNA.

² DEROCHE (Marie), *op. cit.*

certification qualité ISO 9001. Des plans de classement des dossiers offres-stagiaires sont élaborés dans certaines régions pilotes, par exemple en Lorraine, pour faire face aux besoins des contrôles FSE. En 2010, un véritable manuel de procédures de gestion des offres-stagiaires incluant un plan de classement des dossiers est déployé par la responsable qualité de la direction régionale Île-de-France, en lien avec la directrice du CNA. Dans le même temps, la direction de l'exploitation sollicite également l'aide du CNA pour élaborer un plan de classement type des dossiers offres-stagiaires, suite aux difficultés survenues lors des contrôles FSE. Enfin, le CNA est également sollicité par la maîtrise d'ouvrage (MOA) des applicatifs informatiques de la ligne exploitation afin de donner un avis sur les modalités d'archivage des feuilles d'émargement stagiaires numérisées, le système de GED ayant atteint les limites de sa capacité de stockage. Il apparaît que celui-ci n'a pas été conçu selon les normes garantissant la valeur probante¹ mais aussi que l'ensemble des enregistrements informatiques de suivi des stagiaires antérieurs à 2004 (la première informatisation de ce processus datant de 1994) n'a pas été conservé.

Il y a donc urgence à sécuriser la gestion des dossiers « papier », seul recours pour répondre aux contrôles, et à maîtriser la dématérialisation en marche. C'est le sujet que propose la directrice du CNA à un nouveau stagiaire en master 2², qui va conduire sous sa direction l'analyse des processus en étroite collaboration avec une chef de projet détachée par la direction de l'exploitation en bénéficiant des conseils et de l'expérience de la responsable qualité de la direction régionale d'Île-de-France.

¹ Voir l'article de Frédérique Fleisch, « Les principes de gestion des documents d'activité électroniques », p. 173.

² BRAHIM (Walid), *La mise en place d'un projet de records management à l'AFPA : l'analyse des processus pour la gestion des dossiers offres/stagiaires*, Mémoire de master 2 Information et communication, mention Sciences et Métiers de la culture, spécialité Archivistique, Université de Haute-Alsace, 2012.

Une analyse des processus conforme aux normes ISO 15489 et ISO 26122

Ce travail est aussi largement basé sur l'expérience et sur les exigences des contrôles du Fond social européen et des conseils régionaux de 2011. La capitalisation de l'expérience des contrôles les plus récents a permis d'intégrer les nouvelles pièces demandées. En effet, chaque année de nouveaux documents sont exigés ; c'est pourquoi un outil évolutif a dû être proposé.

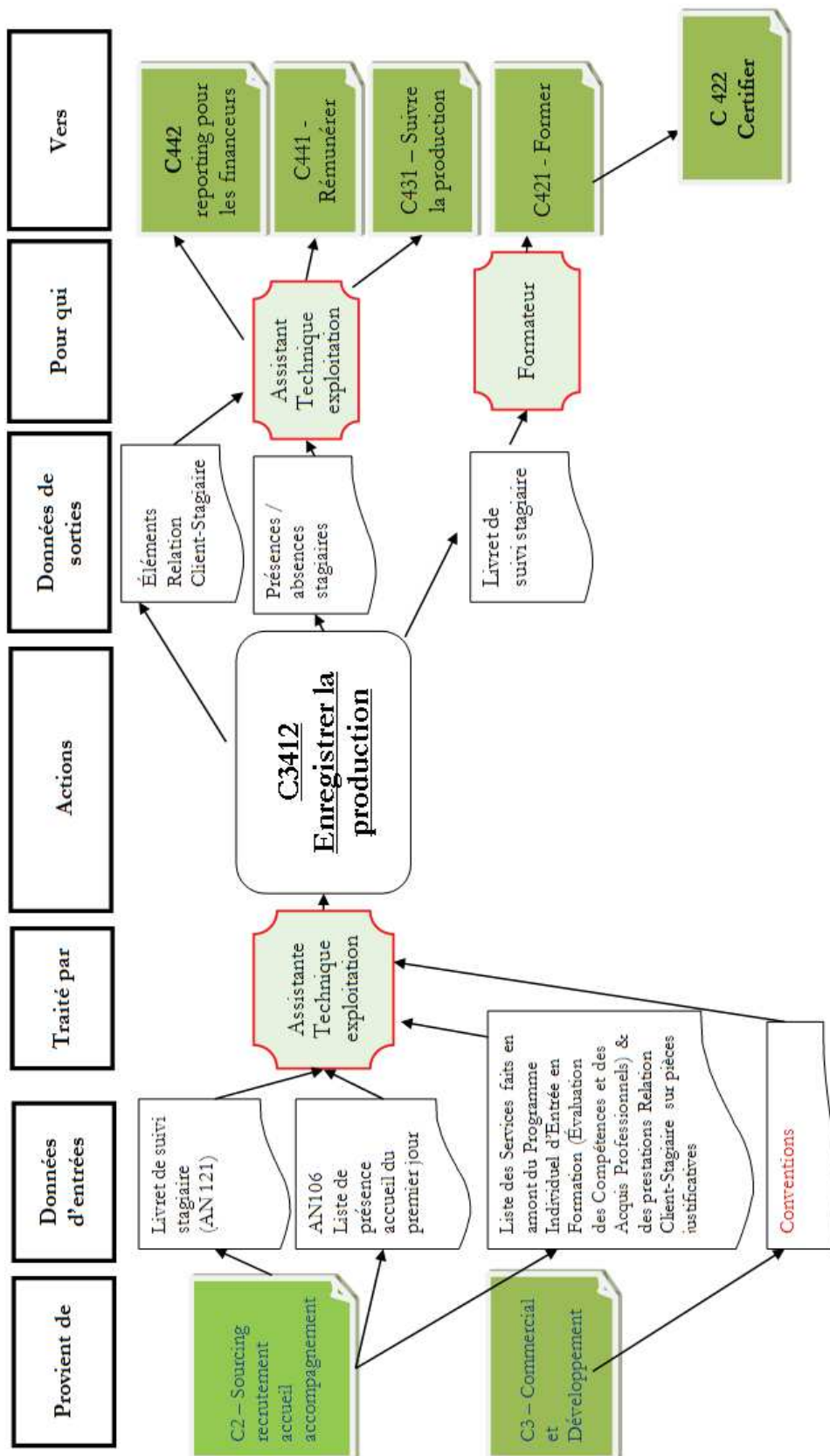
La nouvelle organisation des lignes « exploitation » et « relation client stagiaire » a été prise en compte. Le projet intègre notamment les processus les plus récents rédigés par ces deux lignes métiers (disponibles au 1^{er} semestre 2012). L'outil intègre la plupart des processus dématérialisés entrant en jeu dans la constitution des dossiers cibles. Un objectif du CNA, avec l'appui de la direction de l'exploitation, est en effet d'obtenir de la direction des systèmes d'information que les données gérées dans ces applicatifs fassent l'objet d'un archivage électronique conforme aux exigences du Code civil pour la valeur probante.

Le projet GDos est basé sur une analyse des processus selon les méthodes prescrites par les normes ISO 15489 sur la gestion des documents d'activité et ISO 26122 sur l'analyse des processus dans la gestion des documents d'activité, mises en œuvre en s'appuyant notamment sur les conseils pratiques du volume « Identifier les exigences de gestion des documents » de la boîte à outils de PARBICA¹. Les normes de *records management* sont maintenant interopérables avec les normes qualité ISO 9001 et 14001 grâce à l'apport des normes 30300 et 30301 sur les systèmes de gestion des documents d'activité².

Pour illustrer la démarche, nous reproduisons ici un extrait de l'une des procédures analysées. Au total, ce ne sont pas moins de 108 actions qui ont été ainsi passées en revue, pour identifier les types de documents (ou transactions informatiques) en jeu.

¹ PARBICA, *The Recordkeeping for Good Governance Toolkit, Guideline 2 : Identifying Recordkeeping Requirements*, Conseil international des archives, 2008.

² Voir l'article de Michel Cottin et Sylvie Dessolin-Baumann, « La famille des normes ISO sur le *records management* », p. 119.



Extrait d'un schéma de processus
(Enregistrer la production - processus Exploitation PR3412-PCS-C3, 2011)

Méthodologie de l'analyse

Tout d'abord, le travail a consisté à lister l'ensemble des actions à réaliser par les acteurs « relations client stagiaire » et « exploitation et contrôle de gestion » dans le cadre du suivi des offres et des stagiaires. Les actions sont listées par étapes dans l'ordre où elles interviennent. Elles sont indexées par processus et procédures. Pour mener cette analyse des processus, nous sommes partis du référentiel « fil rouge » de la direction régionale d'Île-de-France qui donnait une première liste de tâches, leur enchaînement et le lien avec certains processus. Pour chaque processus, il a fallu rechercher dans la base de données des processus et noter leurs références (colonne « processus »), pour permettre une indexation par processus et faciliter la mise à jour ultérieure¹. À cet effet, il était initialement envisagé de créer une base de données des types de documents, indexée par processus dans la base de données Flora du CNA. Le tableau permettra également une adaptation aux pratiques des régions. En effet, certaines obligations peuvent différer selon les exigences des financeurs mais aussi selon les organisations de l'AFPA localement. Pour chaque action, on recense les obligations de conservation de preuves (légale-réglementaire/contractuelle) ainsi que le type de contrôle (*reporting* en cours d'action, contrôle *a posteriori*, preuve à long terme). Ensuite pour chaque action, on identifie le(s) type(s) de document(s) ou enregistrement(s) dans les applicatifs informatiques métier susceptibles d'apporter la preuve requise (et, le cas échéant, on crée un lien vers les modèles de documents annexés aux processus). Puis est mentionné le destinataire du document ou de l'information enregistrée. On indique aussi le support original : « papier » ou « logique » (numérique natif) et on mentionne la nécessité d'impression quand l'original est logique. Le terme « logique » a été préféré à « électronique » ou « numérique », pouvant porter à confusion. Actuellement, les applicatifs ne présentent aucune garantie d'authenticité et de fiabilité, c'est pourquoi il est recommandé de procéder à des impressions. En effet, dans l'état actuel et en l'absence d'exigence dans ce sens lors de la commande des applicatifs, on ne saurait se fier à ceux-ci pour la preuve. Un des objectifs du CNA à travers ce projet est d'obtenir qu'une partie de ces données soit archivée de manière probante. L'application des normes ISO 16175 (ICA-Req) et NF Z 42-013 (maintenant ISO 14641) serait nécessaire afin d'assurer la traçabilité et l'authenticité de la création/gestion des documents électroniques.

¹ Selon les recommandations de *The Recordkeeping for Good Governance Toolkit*, *op. cit.*

N° action	PROCESSUS	Jour du pré-accueil	ACTEURS		ACTIONS	BESOINS DE PREUVE			obligation de conservation		Type de document/ enregistrement	DESTINATAIRE	PAPIER		à imprimer pour classer au dossier	Dossier
			RCS	Exploitation		reporting en cours	Contrôle à posteriori	à long terme	legale et réglementaire	contractuelle			original	Logique		
42	processus hébergement			ATEX	Compléter la demande d'hébergement (demande, refus ou acceptation)	X					demande hébergement	Responsable hébergement				B4
43		Jour du pré-accueil		ATEX		X					lettre refus D1	stagiaire	LHEA			B4
44				ATEX		X					lettre annonçant lit attribué D2, D11	stagiaire	LHEA			B4
45				MF	Enregistrer les prévisions d'intervention et éditer la liste des formateurs et intervenants		X				liste des formateurs et intervenants		GESPLAN			A2
46	Enregistrer la production (PR3412-PCS-C3)	avant démarrage action		MF	Editer les contrats de travail/conventions des intervenants		X				Contrats de travail/conventions intervenants			X		A2
47				MF	Editer les CV des formateurs et intervenants		X				CV des formateurs et intervenants			X		A2
48				MF	Editer les contrats de sous-traitance		X				contrats de sous traitance			X		A2
49	recruter-accueillir-accompagner	avant démarrage action		ATCS	convoquer les candidats pour entrer en formation		X				convocation formation	candidat				A2 B1

Extrait du tableau d'analyse des processus, actions 42 à 49

Certains documents, dont les feuilles d'émargement des stagiaires, sont numérisés pour les besoins de l'exploitation, mais le processus de numérisation et l'outil de GED « GESCAN » ont été spécifiés sans intégrer les exigences légales.

Enfin, les documents identifiés à classer sont récapitulés dans un plan de classement, lui aussi indexé par processus et action. Il s'agit donc d'un plan de classement entièrement basé sur l'analyse des processus. Pour chaque session de formation, il est constitué d'une partie « offre » (documents collectifs) et d'une partie « stagiaires » contenant un sous-dossier par personne (documents individuels), détaillées et liées aux actions et processus.

Les « livrables » du projet sont :

- le tableau d'analyse des processus identifiant les documents d'activité requis pour le *reporting* et la preuve ;
- le deuxième livrable est le plan de classement basé sur les processus. Il est codifié et fait référence aux processus et à l'étape précise à laquelle le document doit être capturé.

PLAN DE CLASSEMENT des dossiers OFFRES (A) (documents relatifs à l'offre , en particulier docs collectifs) et STAGIAIRES (B) (docs individuels)		
N°action	Sous Dossier offre A	Rubrique Dossier stagiaire B
	Etape A1 Sourcing	Etape B1 sourcing
1	offre de formation	
2	offre de formation	
3	communication sur offre et sur réunion d'information collective	
	Etape A2 Recrutement	Etape B2 Recrutement
4		Convocation à information collective
5	tableau des livrables	

Extrait du plan de classement

Finalisation et déploiement

Au cours de l'été 2012, le travail a été achevé : il a subi une relecture fine par les différentes lignes métiers impliquées (« exploitation » et « relation client stagiaire ») pour l'ajout d'éventuels actions ou documents manquants, de processus variants.

Une relecture a été également assurée par la maîtrise d'ouvrage des applications informatiques pour vérifier et préciser les références aux transactions et aux applicatifs.

La direction juridique a ensuite été sollicitée afin de vérifier et/ou ajouter les obligations légales et réglementaires (par exemple Code du travail, directives communautaires et lois françaises de transposition pour le FSE, lois françaises sur la formation professionnelle, etc.).

Un groupe de travail de responsables qualité et de membres de la ligne « exploitation » en régions a été créé, afin de développer un « mode d'emploi » et un module de formation pour sa diffusion et sa mise en œuvre.

La direction de la qualité et le CNA, en lien avec la direction juridique, sont chargés de tenir à jour le référentiel, en fonction des évolutions des exigences et de la réglementation. Il est également prévu d'intégrer la gestion documentaire à chaque processus qualité.

Le projet et ses résultats ont été présentés aux responsables qualité et aux directeurs d'exploitation régionaux en septembre 2012. Ils ont reçu un excellent accueil et le projet sera déployé en 2013 dans les 22 régions.

Premier bilan

L'apport du CNA sur ce projet a été déterminant puisqu'il a fourni le cadre méthodologique et les outils d'analyse des processus, ainsi que l'essentiel des ressources (puisque c'est le stagiaire de master 2 qui a réalisé une bonne partie du travail d'analyse, en collaboration avec le service demandeur : la direction de l'exploitation).

Le travail d'analyse nécessite une grande rigueur et de la persévérance. Le tableau produit n'est pas destiné à une utilisation directe par les personnels

chargés de la gestion car sa composition pourrait leur sembler trop abstraite et difficile à interpréter. Par contre, le plan de classement est directement utilisable et il est prévu de créer un manuel pratique ainsi que des formations basées sur celui-ci pour organiser la gestion des documents dans les services sur le terrain.

La collaboration et la diffusion en partenariat avec les responsables qualité garantissent également une bonne mise en œuvre. En effet, l'appui du réseau donnera à la démarche une audience et une légitimité plus grandes.

Les bénéfices escomptés pour l'organisme sont évidents, bien illustrés par l'adoption et le déploiement rapides par la direction demandeuse.

En conclusion, nous retenons de cette expérience que même si l'entreprise est rude, elle est réalisable et très payante. Aussi nous ne pouvons qu'encourager nos collègues *records managers* à se lancer à leur tour de manière concrète dans cette étape clé de la maîtrise documentaire.

Sylvie DESSOLIN-BAUMANN,
Directrice du Centre national d'archives de la formation professionnelle (AFPA)
Présidente de la commission *Records management* de l'AAF
Membre des comités ISO SC11 et AFNOR CN11

Walid BRAHIM
Étudiant en master 2 SCIMEC spécialité archivistique,
Université de Haute-Alsace