

# Les archives, combien ça coûte ?

*Les actes de l'atelier de la section Archives des administrations centrales du 6 décembre 2013 sur le thème « Le développement de l'externalisation dans les services d'archives » paraîtront dans un numéro de La Gazette des archives (abonnement 2015).*

Les services d'archives sont souvent les parents pauvres des budgets de nos structures. Et pour cause, si les décideurs peuvent calculer les dépenses et les coûts liés aux archives, ils ne savent pas en mesurer les bénéfices d'une bonne gestion. Sauf quand le pire arrive ou s'il s'agit de faire des économies ! Notre appel à contribution sur le thème « les archives, combien ça coûte ? » a recueilli de nombreuses réactions sur l'externalisation et l'archivage électronique, preuve s'il en fallait que ce sont des préoccupations majeures pour notre profession. Mais ne nous y trompons pas, dans ce type de dossier, les arguments économiques prévalent : gains d'espace physique ou virtuel, automatisation des méthodes donc rationalisation des coûts. Dans les archives aussi, l'argent serait-il le nerf de la guerre ?

## La valeur des archives

La question ne se posait pas il y a 10 à 15 ans, ou alors la réponse n'allait pas de soi. Dans les entreprises privées, il y avait une vague idée de la nécessité d'archiver sans aller jusqu'à penser qu'il pouvait y avoir des professionnels formés pour le faire. En dehors de quelques rares expériences concernant des archives patrimoniales d'une certaine valeur, les archives étaient aux mieux rattachées aux services généraux sinon confiées en vrac à des prestataires, sans organisation interne ni exigence vis-à-vis de ceux les conservant pour vous. Un incendie, une inondation ou un litige révélait la valeur des archives car il est toujours difficile et traumatisant de perdre même ce qu'on ne considérait pas la veille. Parfois, on prend alors conscience que la non-restauration (par des procédés techniques ou la reconstitution sur la base d'autres éléments documentaires), leur perte pourrait être préjudiciable. Les archives deviennent un coût par

le simple fait de les restaurer et une valeur par le risque que l'on aurait à ne plus les détenir.

À ce moment-là, les responsables des services généraux, les assureurs, les propriétaires s'intéressent brusquement à la valeur des archives de l'entreprise.

Comment les assurer de façon à ce que leur restauration ne soit pas trop coûteuse ? Comment les conserver en interne afin de les préserver des risques identifiés plus haut ? Comment les indexer et les retrouver en cas de besoin ?

Tout cela est possible, les archivistes le savent et cela a un coût.

J'allais oublier nos responsables immobiliers qui mesurant les contraintes d'une conservation en interne (restriction d'accès, absence de canalisation, de fenêtres...) et souhaitant privilégier les espaces de bureau, surtout en Île-de-France, ont poussé les services généraux à externaliser les archives.

# LES ARCHIVES, COMBIEN ÇA COÛTE ?

## L'externalisation

Externaliser les archives signifie construire un budget, évaluer les fournisseurs, rédiger un cahier des charges, auditer les sites, référencer les archives, leur donner une durée de vie...

Apparaissent alors les coûts de l'externalisation et de formation du personnel à la gestion d'archives, et la nécessité de comparer le coût d'archivage interne par rapport à l'externalisation des archives.

L'externalisation pratiquée sans règles vraiment établies et quelquefois même sans contrat représentait un véritable gain financier à court terme et évitait aux entreprises de se pencher sur la question mais ensuite un litige, une inondation ou tout autre évènement indésirable survenu dans l'entreprise a rapidement amené une prise de conscience et une réaction en faveur d'une meilleure maîtrise de la gestion des archives. Le personnel s'est professionnalisé et les archives en tant que système organisé ont bénéficié d'une ligne budgétaire. Le coût des archives est alors identifié :

- un personnel qualifié (archiviste, magasinier, gestionnaire de base de données...) ;
- des locaux adaptés en interne pour la proximité et les archives vitales ou confidentielles ;
- du matériel professionnel (conteneurs, boîtes archives, microfilms, matériel de logistique...) ;
- des assurances ;
- des prestataires référencés ;
- le prix des locaux consacrés aux archives en interne ;
- les documents engageant non détruits.

## Le prix des locaux consacrés aux archives en interne

La pression de l'immobilier s'est accentuée ces dernières années faisant exploser les coûts de conservation des archives en interne. La réflexion est allée vers l'externalisation de toutes les archives y compris celles non considérées comme candidates à l'externalisation car la professionnalisation et normalisation des tiers-archivistes ont grandement facilité la prise de décision. Le besoin de libérer des locaux d'archives internes a rencontré une vraie réponse professionnelle par des entreprises certifiées dans leur métier et spécialisées dans l'archivage. Cette professionnalisation s'est accompagnée d'une adaptation des prix au marché et de l'abandon de pratiques exotiques. La réponse a été également de s'intéresser à la destruction qui, jusque-là, n'était pas une vraie préoccupation des entreprises et des archivistes. Une des raisons du manque de popularité de la destruction, outre que c'est un acte définitif que vous décidez sur des archives que bien souvent vous ne connaissez pas et pour lesquelles les durées de conservation appliquées étaient fantaisistes ou tout du moins approximatives et sans lien avec la réglementation quand elle existait, c'est le coût. Avant d'économiser de l'argent en libérant de l'espace il faut détruire : opération coûteuse que ce soit en interne ou en externe et dont le retour sur investissement est loin d'être immédiat.



## Les documents engageants non détruits

Les documents engageants non détruits concernent toutes les entreprises, surtout celles exposées au marché américain et donc soumis à la loi Sarbanne Oxley amenant de fortes contraintes organisationnelles en matière de transparence des flux financiers, à la loi Patriot Act qui permet une forte ingérence de la justice américaine dans les fonds documentaires, et pour les laboratoires pharmaceutiques par exemple à la loi sur les *litigation hold* qui demande de garder tous les documents pouvant concerner un litige sur un produit et tous ceux se référant à un produit pouvant être par la suite exposé à un litige, c'est-à-dire la totalité des documents ayant un lien même éloigné avec un produit. Ceci a pour conséquence de minorer en partie les décisions prises dans le paragraphe précédent concernant la destruction et augmente donc mécaniquement les coûts de conservation, prolongés par principe de précaution.

En conclusion les archives coûtent mais ne pas les gérer peut se révéler beaucoup plus coûteux surtout quand vous êtes exposés à des litiges. La gestion des archives n'est pas une charge mais plutôt une gestion du risque. ■

Hervé Bousquet  
Sanofi



# La conservation préventive : un investissement capital !



© Olivier Justaféré.

Quel conservateur n'a jamais éprouvé un brutal accès de fièvre au moment de signer un bon d'engagement pour une importante commande de conditionnements ? Et pourtant, s'il savait combien ces sommes, si paradoxal que cela puisse sembler, peuvent lui faire économiser, peut-être aurait-il l'esprit plus apaisé...

Quelles soient publiques ou d'entreprises, historiques ou administratives, courantes, intermédiaires ou définitives, les archives, de par leur nature, sont généralement irremplaçables. Il devrait découler de ce constat des précautions maximales visant à s'assurer de leur bonne conservation et pourtant, trop souvent encore, des impératifs budgétaires contraignent les responsables de dépôt à négliger cet aspect et à recourir à des *pis-aller* rarement satisfaisants. Ainsi que nous allons le voir, ce choix est loin d'être le plus judicieux, et ce quel que soit le plan sur lequel on se situe.

Trop souvent négligée, la conservation préventive n'est pourtant pas une notion récente puisque, dès 1779, Mariée nous met en garde contre le « *vice de négliger* » les archives : « *C'est alors que tous ces titres si précieux tombent dans un délabrement affreux ; calcinés par l'alun, la pouffière, l'humidité, & rongés souvent par les rats & autres insectes : nous n'avons vus que trop d'exemples d'une telle négligence, par la perte de plusieurs titres uniques, dont nous n'avons recouvert que quelques fragments & quelquefois même que leurs pouffières* »<sup>1</sup>. Si cette vision apocalyptique et sa prose si agréablement désuète peut prêter à sourire, il n'en demeure pas moins que méconnaître la conservation préventive peut conduire à la perte pure et simple des informations concernées.

(1) MARIÉE (M.), *Traité des archives*, Paris, chez l'auteur et chez Cailleau, 1779, p. 4.

Dramatique sur le plan patrimonial et pénalement répréhensible dans certains cas, cette conséquence n'est cependant pas la seule puisque l'absence de mesures de conservation adaptées entraînera *de facto*, en cas de sinistre, d'importantes dépenses financières.

## Risque économique

Afin d'étayer nos propos, nous prendrons en exemple une mairie, que nous qualifierons de fictive mais que beaucoup pourront associer à un ou des cas rencontrés au cours de leur carrière. Pensant bien faire, cette mairie a conditionné la majorité de ses 150 mètres linéaires d'archives dans de simples boîtes, trop souvent nommées, à tort, « boîtes d'archives ». Si elle demeure louable et qu'elle peut permettre d'éviter certains dégâts, tels que ceux causés par la lumière, cette mesure ne peut cependant être considérée comme satisfaisante. Dans le scénario que nous vous proposons, imaginons que suite à de violents orages et à des pièges à eaux qui, pour différentes raisons, n'ont pu remplir leur fonction, de l'eau envahisse la pièce située immédiatement au-dessus du local d'archives, lequel est en sous-sol comme cela se rencontre fréquemment. Le parquet, ancien, laisse filtrer l'eau et rapidement celle-ci dégouline sur les rayonnages, imbibant progressivement des conditionnements qui ne sont pas du tout prévus à cet effet. Manque de chance<sup>2</sup>, ces intempéries qui ont débuté le samedi matin, se poursuivent une partie de la journée et de la nuit suivante, déversant ainsi d'importantes quantités d'eau... Le lundi matin, en arrivant au travail, la secrétaire de mairie ne pourra que constater que la quasi-totalité des boîtes d'archives ont été touchées par l'eau, à différents degrés toutefois. Au sol, sur la dalle de béton, se sont accumulés entre cinq et dix centimètres d'eau. C'est d'ailleurs dans cette immense flaque que baignent désormais les quatre cartons de déménagement où sont placées « provisoirement » les archives depuis que les rayonnages sont pleins<sup>3</sup>... Cette scène paraîtra peut-être exagérée à certains, et pourtant l'expérience en démontre bien trop souvent la regrettable réalité. Nous ne nous étendrons pas ici sur la gestion de ce sinistre car tel n'est pas le sujet, mais nous allons plutôt tenter d'en estimer le coût, entre autre économique, en insistant notamment sur le fait, si besoin est, que ces désagréments auraient pu être évités ou tout du moins largement amoindris par l'acquisition de cartons cellodermes. Ces conditionnements, en effet, lorsqu'ils sont employés dans

(2) Amplifié, il est vrai, par la terrible loi de Murphy...

(3) Rayonnages en bois (sic) réalisés, par souci d'économie par les ateliers municipaux, cela va sans dire...

# LES ARCHIVES, COMBIEN ÇA COÛTE ?

le bon sens, sont très peu perméables et retardent donc grandement la pénétration de l'eau. L'eau ruisselante n'aurait donc pas touché les documents d'archives ainsi conditionnés et conservés sur les rayonnages. Pour ce qui est des cartons posés à même le sol, la solution à cette erreur, aussi grossière que répandue, est évidente : jamais de documents ou de conditionnements posés au sol ! Que coûtera à la commune, financièrement parlant, ce dégât des eaux ?

Il faudra recourir à la location de déshumidificateurs pour assécher le local (environ 700 euros par semaine et par appareil) et de ventilateurs industriels pour ventiler au mieux la pièce (compter 400 euros par semaine et par appareil). Les documents contenus dans les cartons posés à même le sol, et qui sont par conséquent totalement imbibés d'eau, devront être congelés (environs 100 euros par palette, pour une congélation suivie d'un mois d'entreposage) puis lyophilisés. Rien que pour cette dernière intervention, il faudra que la collectivité débourse quelques 350 euros par mètre linéaire, hors transport, sachant que les entreprises proposant ce service pour des documents d'archives sont très peu nombreuses en France...

Les documents humides, quant à eux, pourront être séchés en interne si toutefois un nombre d'agents suffisant peut être affecté sans délai à cette tâche et ceci pour le temps nécessaire à sa complète réalisation. Pour cette opération, l'achat des 5 ou 10 sèche-cheveux paraît dérisoire au regard des journées passées par de nombreux agents pour le transfert des archives dans une pièce ventilée, leur séchage, et leur reconditionnement... Évidemment pour cette dernière étape, l'acquisition de boîtes en celloderme sera incontournable et l'économie escomptée initialement débouchera donc sur une addition très salée ! Ensuite, si les agents ne parviennent pas à sécher l'intégralité des collections humides dans un temps très bref, une désinfection sera sans nul doute nécessaire (100 euros la palette, transport non compris). Enfin, n'entrent pas ici en compte les éventuelles – mais probables – restaurations nécessaires en vue de restituer à ces archives les propriétés mécaniques indispensables à leur communicabilité future... Ces considérations financières ne doivent pas nous faire perdre de vue que les documents touchés porteront toujours les séquelles de ces dégradations.

## Coût médiatique

Le sinistre qui survient dans une institution patrimoniale a toujours un impact médiatique et marquera longuement les esprits, en raison notamment de l'attachement des populations à leur patrimoine. Mais si les archivistes parviennent à expliquer que grâce aux mesures préalablement prises et à leurs choix financiers, l'incidence est largement amoindrie, alors ils n'en sortiront que grandis aux yeux de leurs concitoyens, de leurs employeurs, mais aussi de leurs agents. Tous ceux-ci seront dorénavant assurés que leurs archives sont entre de bonnes mains, et le discrédit qui aurait pu être consécutif à l'incident est ainsi évité.



© Olivier Justafré.

## Aspect légal

D'un point de vue juridique, le responsable d'un dépôt d'archives qui serait tenté de se désintéresser de la conservation préventive et qui laisserait les fonds dont il a la charge à la merci de risques aisément évitables, négligeant donc le conditionnement des archives, le contrôle des conditions climatiques, ou encore l'estampillage, peut avoir à répondre de ses choix devant les tribunaux. En effet, le Code du patrimoine prévoit qu'une personne « *détentrice d'archives publiques en raison de ses fonctions* » qui aurait « *laissé détruire, détourner ou soustraire tout ou partie de ces archives [...]* »<sup>(4)</sup> est punissable, lorsque cette destruction est consécutive à une négligence, d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amendes. La perte d'archives consécutive à un évident désintérêt de la conservation peut tout à fait être considérée comme une destruction par négligence puisque, par ce terme, le Code pénal entend en effet le fait que « *l'auteur des faits n'a pas accompli les diligences normales compte tenu, le cas échéant, de la nature de ses missions ou de ses fonctions, de ses compétences ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait* »<sup>(5)</sup>.

Nous venons de le voir, les risques consécutifs à une absence de réelle politique de conservation préventive peuvent être nombreux. Nous avons privilégié ici les aspects financiers, médiatiques et judiciaires, mais le plus dommageable reste évidemment la détérioration irréversible ou la perte de documents. S'il fut un temps où la conservation préventive demeurait méconnue et réservée à de rares initiés, ce n'est heureusement plus le cas aujourd'hui. Les formations proposées sur ce thème sont nombreuses et il est aisé de se procurer les matériaux et fournitures adaptés à la mise en œuvre des mesures nécessaires.

À nous donc, désormais, de faire les bons choix ! ■

Olivier Justafré

Archives départementales  
des Côtes-d'Armor



(4) Code du patrimoine, article L. 214-3.

(5) Code pénal, article 121-3.

# Système d'archivage électronique : qu'est-ce que ça coûte si on ne fait rien ?

La loi du 13 mars 2000, portant adaptation du droit de la preuve aux technologies de l'information et relatif à la signature électronique, entraîne la modification de l'article 1316-1 du Code civil et de ce fait occasionne une petite révolution : « L'écrit sous forme électronique est admis en preuve au même titre que l'écrit sur support papier, sous réserve que puisse être dûment identifiée la personne dont il émane et qu'il soit établi et conservé dans des conditions de nature à en garantir l'intégrité ».

Pour en garantir les conditions, le déploiement d'un système d'archivage électronique est nécessaire. Il sous-entend *a minima* la mise en place d'un système de gestion des documents d'activité (*records management* - RM) en plus du système d'archivage électronique (intermédiaire et définitif) que nous appellerons plus globalement SAE. Mais qu'est-ce que cela coûte à une structure (entreprise, administration) qui ne met pas en place de SAE ? Quelles en sont les conséquences ?

Certaines conséquences sont immédiatement visibles car directement impactables sur les dépenses figurant au budget. Mais il faut également prendre en considération les dépenses différées dont les conséquences peuvent apparaître beaucoup plus tard, car le retour sur investissement d'une démarche d'archivage de ce type s'apprécie sur le long terme. Par ailleurs, les conséquences humaines doivent également être prises en compte.

D'un point de vue légal, durant la période courante et intermédiaire, le premier coût correspond au temps perdu à la recherche du document probant, entraînant la perte d'argent, de crédibilité, l'atteinte à l'image de l'organisme, une réputation mise à mal et potentiellement une perte de client.

Le coût perdu dû à la production non maîtrisée des documents engageants et qu'il faut rechercher, corriger ou subir entraîne une perte d'argent pour la structure. Le temps de la recherche pour un agent est très chronophage et devient problématique en cas d'audit et de contentieux si le document n'est pas retrouvé : une prestation pour l'analyse de 100 cassettes de données numériques sans inventaires coûte 50 000 € et 2 000-3 000 € par bande pour la recherche d'un

email sur bandes de sauvegarde<sup>1</sup>. Mais ce temps passé à la recherche ne garantit pas de retrouver le document. Peu de jurisprudences peuvent nous éclairer sur les conséquences pour la structure. L'arrêt de la cour de cassation CPAM de la Marne c/Continent que l'on peut qualifier de « premier arrêt de la cour de cassation sur la preuve électronique » est néanmoins révélateur. Le litige a opposé la société Continent France (groupe Carrefour) à la CPAM de la Marne au sujet de la prise en charge d'un accident du travail. La CPAM devait informer l'employeur de la reconnaissance ou non du caractère professionnel de la maladie ou de l'accident. Elle a prétendu avoir envoyé le 20 janvier 2003 un courrier simple à Continent qui dit ne jamais l'avoir reçu. Mais quelle preuve a-t-on de l'envoi de ce courrier ? Il s'agit d'un document bureautique initial (Word) stocké dans le système d'information de la CPAM. L'impression de celui-ci a été faite sur un papier à en-tête dont le modèle date de 2004 (antérieur). La CPAM ne dispose d'aucune trace de l'expédition (aucune date), ni d'aucune trace de la réception. L'arrêt rendu le 30 mai 2007 par la cour d'appel de Reims, qui acceptait ce fichier bureautique comme preuve, a été cassé ensuite par la cour de cassation qui a rejeté la validité de ce fichier bureautique simple comme pouvant être une preuve quelconque ou même un commencement de preuve. En effet, le commentaire de l'arrêt par maître Isabelle Renard, Vaughan Associés, le 15 février 2009 est le suivant : « la valeur probante de tout écrit électronique repose sur la capacité de la partie dont il émane de démontrer que les conditions de l'article 1316-1 du Code civil sont remplies, à savoir : possibilité d'identifier son auteur et garantie de son intégrité depuis sa création et pendant toute sa durée de conservation. Cet arrêt précise que l'écrit numérique doit être horodaté, ce que la loi ne mentionne pas ».

À tout moment la structure peut être amenée à devoir prouver ses droits ou ceux de tiers, mais si elle n'a pas de SAE, elle n'est pas en mesure de pouvoir le faire avec les documents électroniques qu'elle produit. Elle devra donc engager des frais d'avocats et dans ce cas payer

(1) Source : Marie-Anne Chabin.

# LES ARCHIVES, COMBIEN ÇA COÛTE ?

des dommages et intérêts. C'est donc la crédibilité et la réputation de la structure qui pourraient être remises en cause pouvant entraîner à terme une perte de clients. D'un point de vue patrimonial, les conséquences différées dans le temps sont également irréversibles. La perte de données historiques conduit à une perte de repère pour la structure et pour le citoyen en quête de connaissance du passé, pouvant aller jusqu'à une amnésie collective, car même si le bureau zéro papier est un mythe, il est indéniable que de plus en plus de documents sont créés électroniquement.

Par ailleurs, au-delà de la structure, du citoyen, la recherche d'un document sur serveur est néfaste pour l'environnement. En effet, en termes de développement durable, la recherche d'un fichier sur serveur par la fonctionnalité classique « rechercher » requiert une bonne partie de sa mémoire, un volume important de kWh et par voie de conséquences de fortes émissions de gaz à effet de serre<sup>2</sup>.

Enfin au-delà de cette question intrinsèque de coût, il est pertinent de parler de gestion de risques.

En effet, comme le mentionne Marie-Anne Chabin, la bonne question ce n'est pas « quel est le coût de l'archivage (électronique ou non et aujourd'hui ou demain) ? » mais « est-ce que je peux réduire l'écart entre : ce que la collectivité dépense pour gérer les documents archivés et son degré de maîtrise du risque de non-disponibilité d'une information dans le temps ? »<sup>3</sup>.

Le stockage sera moins cher s'il concerne uniquement les documents probants. C'est la masse de tout le reste, documents non définitifs ou non probants, doublons (etc.), dont les serveurs sont pleins, qui coûte le plus cher à stocker. La question n'est donc plus aujourd'hui « combien ça coûte ? » mais « quelles sont les données à archiver ? »<sup>4</sup>. Le stockage n'est pas cher si on ne stocke que des données qui ont de la valeur grâce à la mise en place d'une démarche de RM. Il faut donc prendre le problème à l'envers et partir du postulat que si les données sont stratégiques, elles doivent être archivées et stockées. Dans ce cas, c'est l'obligation qui passe avant le coût : ce n'est pas cher ou bon marché puisqu'il faut le faire.

Mais attention « la recommandation d'archivage n'est pas seulement valable pour les informations porteuses d'une valeur de preuve : tout contenu à valeur ajoutée »

(exemple une étude menée qui n'a pas abouti, mais qui pourra servir en cas de réactivation du projet : disposer du dossier précédent représente un gain non négligeable).

Il s'agit finalement d'une gestion des risques, c'est-à-dire une prise de risque politique basée sur la sélection ou la définition du périmètre documentaire. En effet appliquer la démarche de RM et le déploiement d'un SAE à la totalité des documents produits ou reçus par la structure n'est pas nécessairement utile et mobiliserait des moyens trop importants. Aussi faut-il faire des choix et mettre en balance le coût de la démarche et les risques encourus : prise en compte de toutes les activités ou non, de tous les documents selon leur valeur intrinsèque (preuve légale, témoignage d'un savoir, d'un savoir-faire...), de tous les supports et de toutes les natures de documents ou non. La décision peut être prise de commencer à appliquer la démarche de RM et le déploiement d'un SAE à une direction pilote au sein de la structure : par exemple une direction des Affaires juridiques et des assemblées, produisant des documents à forte valeur probante pour une collectivité, et ensuite l'appliquer à d'autres directions support, gérant des documents également à forte valeur légale (direction des Ressources humaines, direction des Finances).

Cette décision doit être prise par les dirigeants en connaissance de cause. Comme l'indique Marie-Anne Chabin, « la définition de la cible d'archivage est de la compétence du propriétaire qui assume la responsabilité du document vis-à-vis des tiers et la charge financière de l'opération. Comme le souligne la norme internationale ISO 15489, la politique d'archivage est une affaire de direction générale.

Il faut d'abord définir à quelles contraintes légales, à quels risques, à quelles exigences de traçabilité et de sécurité, à quels besoins d'accès, à quelles attentes de mémoires on veut répondre avant d'évaluer le coût de la mise en œuvre. C'est seulement quand on a identifié la part de production documentaire à mettre en archives, quand on dispose de volumes concrets, répartis par priorités, que l'on peut faire chiffrer ce que coûtent les différentes étapes de la chaîne d'archivage : identification, qualification, capture dans le système, conservation, consultation, destruction.

Seule une démarche globale peut permettre une étude pertinente d'opportunité et de faisabilité de l'archivage. Et cette démarche globale vaut à la fois pour l'archivage probant et pour les archives historiques. On a dans les deux cas un périmètre et un public auxquels il faut s'adapter au gré des évolutions institutionnelles, technologiques et sociétales, même si les deux périmètres et les deux publics sont bien distincts ».

Anne-Sophie Honnet  
Archives municipales de  
Pierrefitte-sur-Seine



(2) Voir à ce sujet l'article « Pour un système d'information éco-responsable », dans *Archimag* n° 266 de juillet-août 2013, p. 26-27. L'Association communication et information pour le développement durable (ACIDD) a placé depuis 10 ans, date de sa création, les comportements numériques éco-responsables au cœur de ses préoccupations. De nombreuses entreprises dont les géants du web communiquent sur leur stratégie verte.

(3) Informations : Marie-Anne Chabin et pour ce qui suit *Archiver, après ?*, Djarkata, 2007, chapitre 4 : qui paie quoi ?

(4) Expression empruntée à Emmanuelle Olivé-Paul, directrice associée du cabinet d'études Markess, lors de la réunion plénière du CR2PA du 11 octobre 2012 à Sanofi, sur le thème « Stockage numérique pas cher : mythe ou réalité ? »

# Optimiser les coûts de l'archivage

## Définir l'idée

Cet exercice n'a pas vocation à refléter tous les cas de figure mais plutôt, au travers de plusieurs expériences de création ou de réorganisation de service, de modéliser quelques actions qui ont permis des économies significatives.

Cette approche se base sur un double critère : le périmètre géré et dans cet espace, la répartition entre les fonctions internalisées et externalisées.

Chaque expérience présente des angles d'attaque un peu différents et probablement des clés de réflexion.

## Les employeurs

J'ai repris les expériences « échues » et dont j'avais la charge directement en tant que responsable de service.

**SGGP / Baticréances (Société de Défaillance du GAN) :** la défaillance a eu pour objectif la liquidation des créances que l'État a conservé, permettant ainsi la vente à un meilleur prix du GAN et du CIC (entre autres). Les dossiers des créances conservés ont été massivement transférés de diverses provenances. L'objet de la mission a été de mener une action de reprise de contrôle des fonds avec un repérage, une identification et le cantonnement des actes originaux essentiels (copie exécutoire, contrat de vente, expertises immobilières). L'analyse de ces documents et la constitution de tableaux de bord ont permis le suivi et la récupération d'un solde de l'ordre du demi-milliard d'euros de créances. Cette action a été renforcée par l'intégration au sein de l'équipe dirigeante et en particulier par mon intégration au sein du conseil d'administration avec un poste d'administrateur à part entière, avec pour mission de faire un *reporting* des lignes de créances dont les chances de recouvrement augmentaient en fonction de l'état d'avancement du traitement des fonds.

Lors de la clôture des activités de la défaillance, les fonds ont été transférés au sein d'une structure publique pérenne. Le périmètre représente alors moins de 2 kml, entièrement conservés en interne dans un immeuble qui avait été sélectionné justement pour son coût au m<sup>2</sup> relativement bas et pour pouvoir ainsi les conserver sur place.

Le faible volume rendait aussi cette masse parfaitement appréhendable. Les montants en jeu restaient conséquents. Une équipe restreinte (nous étions moins de 20 salariés) analysait en commun les pièces avec une réactivité très forte.

C'est probablement l'exercice professionnel le plus efficient que j'ai eu à piloter tant les sommes en jeu étaient importantes.

**RATP :** un volume multiplié par 10. Une conservation totalement assurée en interne. Le poids des bâtiments et du lieu reste fort dans la réflexion (installation dans un tunnel de chemin de fer réaménagé sous le parc du Château de Saint-Germain-en-Laye). Néanmoins, ces espaces n'auraient pu être valorisés autrement sinon en stockage de la même manière et au profit d'autres services de l'entreprise. De par l'isolement du lieu, la gestion directe du bâtiment m'incombe alors, me permettant une optimisation de l'aménagement de l'espace et de peser certainement plus fortement que si j'avais assuré la seule direction du service.

**Ernst & Young :** gestion d'un volume interne (de l'ordre de 8 kml) traité par une équipe qui assure plusieurs dizaines de milliers de communications par an. Un volume externalisé (autour de 80 kml). Ce dernier ensemble est moins mouvementé. Il doit être néanmoins préservé jusqu'à la date de destruction des fonds. L'essentiel de la mission a été de positionner le curseur du coût au bon niveau. L'étude a été ciblée sur l'intérêt ou non de disposer d'un personnel pour assurer la collecte et la masse de communications des deux premières années. Le calcul a été posé entre le coût d'une masse salariale et le coût d'externalisation de l'ensemble du volume de communication. La conservation interne s'est totalement imposée.

Il est évident qu'en cas de la mise en œuvre d'un SAE, le profil de ce service changera. Le coût de la main d'œuvre ne sera peut-être pas si modifié du fait de l'expertise nécessaire. Il s'agira au moins d'un glissement d'une main d'œuvre « logistique » en nombre vers une main d'œuvre plus restreinte mais plus experte et probablement plus chère.

## Focus

Ces quelques points relevés permettent de cibler les postes traditionnels, majeurs et parfois complexes à gérer mais qui doivent bénéficier d'une vraie réflexion et d'un emploi le plus efficient possible. Dans le cas contraire, les coûts dérapent inmanquablement.

Cette approche sous-entend de disposer de tableaux de bord reflétant régulièrement l'activité des processus sur un terme assez raisonnable (entre 2 et 3 ans *a minima*, un travail par extrapolation sera utile pour les années antérieures).

Sans ces données, aucune mesure ne pourra être jugée fiable et opposable à toute démarche en faveur d'une réelle « économie de l'archivage ».

Les postes :

- ▶ le stockage : plutôt assez simple avec des notions de coûts au mètre carré sinon au teraoctet selon les implantations, une gestion de l'espace ;
- ▶ le personnel : s'entend dans sa totalité : l'effectif lui-même, le coût de sa gestion RH, paye etc., l'entretien et le renouvellement des compétences ;
- ▶ l'outil informatique : initialement surtout des outils de gestion logistique puis de plus en plus complexes mais aussi de plus en plus performants, source de diffusion de l'information avec tous les atouts économiques que cela peut représenter et de protection de l'original (la numérisation est un atout en ce sens), ici atout juridique essentiel (la fin du risque de perte de l'original). Au-delà, au stade d'un SAE, nous disposons de plusieurs originaux et d'une protection accrue de celui/ceux-ci grâce au système ;
- ▶ l'expertise : de plus en plus de nécessité de faire appel à des compétences que nous n'avons pas en interne. Il est nécessaire de faire le tri dans la multiplicité de l'offre liée à la complexité du métier qui entraîne un développement et des spécialisations de ce métier, ceci renforcé par le développement des formations (autour de 150 diplômés par an, toutes formations confondues) ;
- ▶ la valorisation.

## Optimiser le coût n'est pas le réduire forcément

Le coût à réduire est-il déjà un point saillant ? Pas systématiquement ou en tout cas pas exactement.

La demande est surtout de le maîtriser : savoir ce que l'on dépense et s'assurer que les opérations qui sont commandées soient exécutées conformément à la demande.

Dépenser plus est aussi un gage de bonne gestion immédiate ou à terme et pour mettre en œuvre des actions de contrôle : investir dans des outils, rationaliser un stockage : construire un bâtiment, gérer des mouvements de stock à l'issue d'un appel d'offres, outil informatique.

## La question de fond est d'avoir ou ne pas avoir un archivage maîtrisé, garantie du juste prix payé. Comment ?

Il faut évaluer le bon périmètre.

Nous espérons souvent ce périmètre comme total. Une visée partielle est parfois plus réaliste. Ce dernier point étant plus facile probablement à mettre en œuvre en ciblant les documents dont l'urgence de préservation et de communication est majeure.

Ce périmètre a-t-il vocation à être exhaustif ? C'est finalement une prise de risque mesurée comme de responsabilité. Quelle efficience visée ?

Ce contrôle peut être direct ou indirect, l'archiviste intervenant seulement en terme d'ingénierie : certaines directions sont très bien organisées et versent sur un rythme quasiment « militaire » (comptabilité, facturation, ressources humaines, ceci renforcé par la mise en place des centres de services partagés). Elles ne nécessitent aucune intervention sinon capter correctement un flux.

D'autres encore conservent déjà très bien sans nous (exemple des services de la maintenance du réseau ferré Ratp) ou disposent d'espaces inutilisés qui permettent d'organiser des lieux de conservation conformes (usine, ateliers) à la conservation d'archives selon une durée qu'il faut dans ce cas précis cibler courte.

La fonction archives peut focaliser alors son action sur les archives à durée de conservation plus longues (juridiques, immobiliers, métiers), synonymes de « retour sur investissement » (à définir en amont : les archives qui protègent juridiquement ; les archives sources de revenus : brevets ; les archives à dimension historique).

À noter que plus le versement a lieu tôt en amont, plus le processus est optimisé.

Le *records management* ou gestion des documents d'activité est donc un atout essentiel dans ce travail (vision exhaustive, action à la source, sélection).

Pour un dirigeant de bon niveau au sein de quelque structure que ce soit, publique comme privée, l'absence de contrôle d'un processus quel qu'il soit est potentiellement source de pertes financières.

Cette approche est transposable dans tous les métiers, bien au-delà des archives.

À partir du moment où la perte devient inacceptable, les actions peuvent être mises en œuvre.

C'est l'inacceptable qui est à percevoir sinon à définir et mettre en exergue. C'est là l'enjeu de ce type de démarche. ■

Laurent Ducol  
Saint-Gobain  
Archives



# L'inondation des Archives municipales de Nancy

## Une catastrophe de grande ampleur

Dans la nuit du 21 au 22 mai 2012, la région de Nancy connaît une succession d'orages particulièrement violents accompagnés de précipitations record, touchant gravement les Archives municipales de Nancy. Tous les magasins du sous-sol du dépôt sont inondés par 50-60 cm d'eau venue par les conduits d'égouts.

## Premières mesures

Les archives pouvant être sauvées sont déplacées et réparties en salles de lecture et de tri. Il faut les extraire au plus vite de leur conditionnement avant que la dégradation ne soit irrémédiable. Il faut agir également sur le climat du sous-sol car les documents encore sains peuvent être gagnés par l'atmosphère chaude et humide, propice au développement des champignons. Deux actions sont menées en urgence : enlever ce qui reste d'eau et assécher l'air à l'aide de ventilateurs

## Organisation pratique

L'aide extérieure arrive rapidement. Le centre technique municipal enlève les tas de boîtes vides ou pleines ainsi que les documents irrécupérables. Une équipe d'un chantier d'insertion renforce le dispositif en balayant et en enlevant les boues. Parallèlement, nous sollicitons plusieurs sociétés spécialisées dans les interventions en cas de sinistre. Seule une congélation rapide suivie d'une lyophilisation offre une chance à ces documents. Vu l'urgence, le service des marchés n'intervient pas. Les assurances sont prévenues. Je retiens AAD-Phénix dont la compétence est reconnue et qui propose une fourchette de 370-400 euros/ml transport compris.

## État des documents

Dans un premier temps, il faut distinguer les documents :

- humides ou partiellement mouillés : sauvetage possible ;
- complètement mouillés ou trempés : pertes à envisager (environ 5-10 % des documents touchés).

## Problèmes logistiques

Étant donné l'importance des documents non-classés touchés par le sinistre, l'une des tâches les plus délicates est de faire le choix des archives à lyophiliser. La mise sur palettes est assurée par nos soins. Les surprises sont nombreuses : difficultés pour décoller les boîtes des tablettes métalliques, boîtes qui se liquéfient littéralement lorsqu'on les prend en main, poids des articles trempés... De plus, il faut éviter de surcharger les palettes car les archives pourraient s'écraser les unes sur les autres tellement elles sont gorgées d'eau.

Impossible de charger le premier camion sans hayon ni transpalettes, d'autant que les Archives ne disposent pas de quai de chargement. Un second camion est affrété : chargé de 17 palettes, il part le 3<sup>e</sup> jour. Un second chargement de quinze palettes est préparé le même soir mais quitte Nancy le lendemain. En tout, près de 200 ml d'archives partent vers un centre de traitement près de Bourges.

## Retour des documents

Les documents traités sont livrés le 21 août, 3 mois après le sinistre. Très vite, nous remarquons des taches de couleurs suspectes et une odeur de moisi sur de nombreux documents. Le contrôle sanitaire est ardu : masqués et gantés, cinq-six membres de l'équipe vérifient, boîte par boîte, document par document, page par page, l'état des archives traitées. Près d'un tiers des documents (50 ml) comporte des moisissures. Le traitement à l'ozone préconisé par le prestataire semble avoir en partie échoué. Il n'est pas question d'accepter cet état des choses pour 3 raisons :

- la qualité et l'importance des archives concernées ;
- l'absence de résultats probants en regard du montant du coût du traitement (150 000 €) ;
- le refus d'exposer le dépôt à un risque potentiel de pollution bactérienne ou par moisissures.

Le prestataire propose de faire des analyses afin de vérifier la dangerosité des moisissures : les dangers sont variables, et un traitement à l'oxyde d'éthylène est préconisé. La société AAD-Phénix évoque le surcoût mais prend finalement l'opération en charge. L'ensemble part le 14 janvier 2013 et les documents reviendront en mai. Depuis la catastrophe, nous consacrons du temps à panser les plaies de l'inondation. Mais alors que nous avions commencé à reclasser les archives inondées, nous avons détecté d'autres moisissures. Le prestataire est venu faire des constatations sur place le 6 novembre 2013 : nous attendons leur proposition.

## Bilan

- Métrage global touché : 500 ml
- Métrage détruit : 300 ml
- Métrage global traité : 200 ml
- Montant global des dégâts : 180 000 €
- Prix de traitement des archives : 150 000 €

Daniel Peter  
Archives municipales  
de Nancy



# Archivage : ne pas le faire à un coût. Mal le faire aussi

**L**a dématérialisation des supports n'a malheureusement pas tenu ses promesses en termes de réduction des documents imprimés, et l'ère du papier est loin d'être terminée. De fait, les stocks ne cessent de croître. D'autant plus que l'on y dépose souvent de tout, et ce de manière peu raisonnée : archives collectives et individuelles, copies multiples, etc.

## L'espace a un prix... et le temps également

À l'heure où le maître mot des entreprises est « optimisation », force est de constater que l'on utilise plus d'espace que nécessaire. Or le mètre carré a un coût non négligeable, *a fortiori* lorsque l'on se trouve dans une grande ville. La surface allouée aux archives est donc une donnée sensible. Stocker les archives en interne, en utilisant des locaux inoccupés, n'est pas une solution pérenne. Et, contrairement à ce que l'on pourrait penser, elle n'est pas gratuite car chaque mètre carré compte.

Un archivage mal organisé a des conséquences multiples et en cascade. Si personne ne maîtrise la traçabilité des contenus (indexation, datation, durée de conservation, délais de destruction), les stocks augmentent et la place finit par manquer. Ce qui peut aboutir à une destruction verticale et sans discernement à l'occasion d'un événement quelconque : saturation, audit sécurité, déménagement, affectation de l'espace à une autre activité, etc. Pourtant, nous savons bien que les entreprises sont tenues par la loi de conserver certains documents.

Il est certes difficile d'évaluer concrètement le coût réel d'un archivage lorsque celui-ci est mal maîtrisé. Mais citons une expérience malheureuse, mais bien réelle : le cas d'une entreprise attaquée en justice par l'un de ses employés exposé à l'amiante en 2007. La société avait formé et sensibilisé l'ensemble du personnel au sujet des risques de l'amiante, et équipé chaque salarié d'un kit de protection individuel et collectif. Mais les documents attestant cette démarche, et donc prouvant que tout avait été mis en œuvre pour protéger les employés, n'ont pu être produits à temps. De plus, la société a « découvert » l'existence d'un hangar de stockage où les services déposaient leurs archives sans inventaire, au gré de l'évolution de l'entreprise.

Il a fallu des semaines de recherches, mobilisant de nombreuses personnes, pour retrouver les dits documents. Trop tard, car entre temps le procès avait été perdu. Les juristes de l'entreprise ont alors évalué les pertes consécutives à ce fâcheux épisode : 200 000 €. Ils ont en outre estimé que ce type de cas pouvait se répéter jusqu'à cinq fois par an sur les 10 prochaines

années. Il était donc recommandé de mettre en place un système d'archivage raisonné et raisonnable des nouvelles archives, et de traiter intelligemment l'arriéré, avant qu'un cas similaire ne se reproduise.

## L'archiviste : une fonction clé au sein de l'entreprise

Les exemples justifiant le bien-fondé d'un archivage intelligent ne manquent pas. Au cœur de ce processus, l'archiviste tient un rôle important.

Lorsqu'il n'y a pas d'archiviste dans une société, on attribue habituellement la gestion des archives aux services généraux. La numérisation des documents entraîne également un basculement de fonction : la DSI, ayant la maîtrise technique des outils, assure le stockage. Mais si l'on entend assurer la bonne conservation des informations (durée de vie, traçabilité et sensibilité des documents), et éviter la destruction aléatoire et le stockage sans gestion, c'est bien des compétences spécifiques d'un archiviste dont on parle. Quoi qu'on en dise, le numérique pose les mêmes problèmes que le papier : diffusion des documents, accès aux données sensibles, confidentialité, traçabilité, etc. L'archiviste est donc tout à fait prêt à s'emparer des problématiques de l'archivage numérique. Et il doit le faire : l'aire du numérique est pour lui une opportunité, et des formations dédiées existent.

Bien gérer ses archives demande en premier lieu d'évaluer ses besoins, puis de procéder pas à pas. Il faut s'y mettre progressivement : commencer par adopter les bons réflexes, et être patient. Et ne pas vouloir tout faire immédiatement et tout seul ! Tel un chef de projet, l'archiviste doit commencer par déléguer certaines tâches à des acteurs internes, car une implication des services producteurs est nécessaire au rayonnement transverse d'un tel projet. Il peut ensuite s'adresser à un tiers, prestataire de service. Cela permet un gain de temps considérable, en assurant une conservation intelligente et évolutive. Les entreprises étant de plus en plus diffuses et mobiles, l'externalisation des archives peut régler bon nombre de problèmes.

C'est un fait, l'archiviste a la nécessité de justifier son poste et ses dépenses. Pour ce faire, il doit rappeler qu'il est une sorte de bouclier pour l'entreprise, et que cela ne coûte pas si cher, puisqu'un bon archivage est synonyme d'économies de temps et d'espace, et de maîtrise des risques. ■

**Marlène Cailleau**  
Archiviste Expert  
& Responsable Qualité  
de Novarchive



# Les enjeux d'une externalisation d'archives réussie

Quand on m'a annoncé, il y a de cela 10 ans, que je devais déménager le service des Archives de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) du Vésinet, dans les Yvelines, à Paris, je me suis très vite posé la question de l'espace d'archivage à ma disposition. En effet, l'Inserm n'est pas, à quelques exceptions près, propriétaire de ses locaux, administratifs et scientifiques, et n'a jamais développé une politique d'acquisition de bâtiments, je ne pouvais donc pas envisager la construction d'un bâtiment d'archives. Les locaux sont bien sûr plus chers à Paris et le bâtiment de l'AP-HP qui m'accueillait était déjà en partie occupé par le Département des systèmes d'information (DSI) de l'Inserm et la place réservée aux Archives dans

les magasins réduite d'un quart (1 200 ml de magasins au Vésinet contre 835 ml à Paris). Il m'était difficile de réduire les mètres linéaires d'archives : les éliminations étaient faites régulièrement, les versements aux Archives nationales également et de surcroît, l'accroissement était constant entre le siège social et les administrations déléguées régionales<sup>1</sup> d'Île-de-France qui me versaient régulièrement leurs archives administratives.

La réponse à ce manque d'espace m'a très vite amenée à réfléchir à une externalisation des archives intermédiaires. J'ai d'abord pris contact avec des prestataires pour avoir une idée des coûts de cette externalisation. J'ai compris que le poste budgétaire le plus important concernait la communication et la livraison des documents :

| APPEL D'OFFRE 2009 : SIMULATION BUDGETAIRE PRISE EN CHARGE, CONSERVATION ET COMMUNICATION/LIVRAISON DES ARCHIVES EXTERNALISEES SUR UN AN. |                 |               |      |                |         |                   |        |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|------|----------------|---------|-------------------|--------|------------------|
|                                                                                                                                           | A               |               | B    |                | C       |                   | D      |                  |
|                                                                                                                                           | Prix            | Total         | Prix | Total          | Prix    | Total             | Prix   | Total            |
| <b>BUDGET PRISE EN CHARGE</b>                                                                                                             | (par conteneur) |               |      |                |         |                   |        |                  |
| Fourniture de conditionnement                                                                                                             | 1.5             | 2556          | 1.2  | 2044.8         | 1.5483  | 2634.8912         | 1.667  | 2368.837         |
| Prise en charge                                                                                                                           | ?               | ?             | 9    | 15336          | 6.5595  | 11177.388         | 4.17   | 5925.57          |
| Enregistrement informatique (import)                                                                                                      | ?               | ?             | 0.2  | 340.8          | 0       | 0                 | 0.02   | 28.42            |
| <b>Total</b>                                                                                                                              |                 | <b>72556</b>  |      | <b>17721.6</b> |         | <b>13812.2832</b> |        | <b>8322.797</b>  |
| <b>CONSERVATION</b>                                                                                                                       | (par conteneur) |               |      |                |         |                   |        |                  |
| Conservation annuelle                                                                                                                     | 2.95            | 5026.8        | 2.9  | 4941.6         | 2.8736  | 4896.6144         | 3.586  | 5095.706         |
| <b>Total</b>                                                                                                                              |                 | <b>5026.8</b> |      | <b>4941.6</b>  |         | <b>4896.6144</b>  |        | <b>5095.706</b>  |
| <b>COMMUNICATION/LIVRAISON</b>                                                                                                            |                 |               |      |                |         |                   |        |                  |
| Communication                                                                                                                             | 5               | 250           | 10   | 500            | 8.0815  | 404.075           | 8.11   | 405.5            |
| Livraison                                                                                                                                 | 6.5             | 780           | 15   | 750            | 30.0076 | 1200.304          | 16.361 | 654.41           |
| <b>Total</b>                                                                                                                              |                 | <b>1030</b>   |      | <b>1250</b>    |         | <b>1604.379</b>   |        | <b>1059.94</b>   |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                              |                 | <b>6056.8</b> |      | <b>23913.2</b> |         | <b>20313.2766</b> |        | <b>14478.443</b> |

Le volume des archives externalisées= 852 ml.  
 1 conteneur D contient 6 boîtes soit 0.6 ml d'archives.  
 Les conteneurs A, B et C contiennent 5 boîtes soit 0.5 ml d'archives.

Estimations :  
Enregistrement informatique  
 Import de bordereaux de versement  
Communications  
 50 boîtes/an  
Livraisons  
 40/an

(1) Les administrations déléguées régionales représentent le président-directeur général de l'Inserm et l'Institut dans leur région et à l'égard de l'ensemble des partenaires publics et privés. Elles disposent de l'ensemble des moyens administratifs et techniques d'intérêt général au profit de toutes les structures de recherche et de tous les personnels relevant de l'Inserm.

(1) Les administrations déléguées régionales représentent le président-directeur général de l'Inserm et l'Institut dans leur région et à l'égard de l'ensemble des partenaires publics et privés. Elles disposent de l'ensemble des moyens administratifs et techniques d'intérêt général au profit de toutes les structures de recherche et de tous les personnels relevant de l'Inserm.

# LES ARCHIVES, COMBIEN ÇA COÛTE ?

J'ai donc établi une liste des archives que j'allais pouvoir envoyer chez le prestataire, mais que les services n'auraient pas besoin de recevoir en communication, ou alors exceptionnellement. J'ai listé, à partir des fonds administratifs que j'avais au Vésinet, les archives intermédiaires que je pourrai externaliser.

À savoir :

- ▶ archives des personnels en fin de fonction ;
- ▶ archives de l'équipement immobilier ;
- ▶ archives budgétaires et comptables ;
- ▶ archives administratives des délégations régionales ;
- ▶ appel d'offres scientifiques non financés ;
- ▶ archives des données d'enquêtes épidémiologiques.

En 2003, la loi sur les archives ne permettait pas l'externalisation des archives historiques, j'ai toutefois obtenu une dérogation de la direction des Archives de France pour les dossiers de personnels dont la DUA n'était pas échue (l'Inserm est un établissement récent et les dossiers de personnels doivent être conservés en interne encore un certain temps avant transfert aux Archives nationales, même pour les plus anciens).

J'ai ensuite travaillé au cahier des charges afin de lancer l'appel d'offre d'externalisation. Il était important pour moi de continuer à suivre les archives externalisées et de rester l'interlocutrice principale entre les services versants de l'Inserm et le prestataire que j'allais choisir. Il faut que l'archiviste garde en interne la gestion de la chaîne archivistique, d'où l'importance pour les établissements de pouvoir s'appuyer sur un service d'archives. C'est à mon sens le point le plus important quant à la réussite d'une externalisation. Dans mon établissement, je n'envoie que des archives inventoriées par les services et si possible cotées en interne. Ce qui me donne la possibilité d'avoir une vision claire de ce qui est chez le prestataire et de continuer à gérer facilement les archives pour les communications et les éliminations annuelles.

Les autres points importants de l'appel d'offre sont d'une part que la notation finale de la prestation ne soit pas uniquement axée sur les prix proposés et d'autre part qu'il est impératif de demander à visiter les locaux du prestataire. La question de la sécurité des bâtiments et du respect de la confidentialité des archives me semble plus importante que le prix global de la prestation, même si bien sûr les considérations économiques ne sont pas à négliger. En outre si l'on respecte la chaîne de traitement archivistique et si l'on est vigilant sur les archives que l'on envoie chez le prestataire le coût de communication par exemple ne sera pas trop élevé et diminuera d'autant le coût annuel global du marché. Quant aux visites, elles permettent de prendre contact avec le personnel de



Le magasin d'archives de l'Inserm au Vésinet. © Hélène Chambefort.

la société, d'apprécier les installations de sécurité du site et surtout de se rendre compte de l'adéquation entre un dossier écrit de réponse à l'appel d'offre et la réalité du terrain. Et j'insiste sur ce point, la réalité est parfois fort différente entre l'étude du dossier et la visite, et ce dans les deux sens.

Les archives de l'Inserm sont externalisées depuis 2003, chez le même prestataire. Cette année, j'ai relancé un marché de prestation pour la quatrième fois, mais avec une nouvelle composante : nous sommes passés à un marché national. Le prestataire avec lequel je travaille est aussi implanté dans d'autres régions françaises, ce qui permettra aux délégations régionales de travailler également avec lui. Bien sûr, cela me donne plus de travail puisque je tiens toujours à suivre la chaîne archivistique, mais je gagne malgré tout un temps précieux en termes de manutention, lors des transferts, communication et élimination, et surtout je peux répondre à une gestion de proximité pour des services régionaux avec lesquels je ne travaillais pas forcément jusque-là. Cette gestion de proximité m'amène à développer une politique archivistique globale au sein de mon établissement et, en répondant à la conservation légale des archives administratives, à amener les services à l'archivage historique des archives de laboratoires. ■

**Hélène Chambefort**

Responsable du service  
d'archives de l'Inserm



# L'externalisation vécue de l'intérieur

**D**epuis quelques années, le champ de l'externalisation s'élargit. Outre la conservation physique, qui tendrait presque à devenir un passage obligé pour les organismes de taille importante, sont confiés à des prestataires des types d'activités de plus en plus étendus : tri, évaluation, préparation de versements, formation, conseil, classement, etc. La Région des Pays-de-la-Loire y a ainsi recouru pour des missions de plusieurs natures. Nous essaierons de présenter quelques enseignements qui en ont été tirés, en espérant qu'ils seront utiles à d'autres pour la conduite de leurs projets. Ce texte ne vise en aucun cas à dresser un bilan complet des actions menées, mais à livrer, encore un peu « à chaud », puisqu'elles restent pour la plupart assez récentes, quelques observations, dans une approche pragmatique. Nous n'aborderons pas frontalement ici la question de la pertinence du choix du recours à l'externalisation, ou du budget consacré : ce sont des sujets à part entière, dont le traitement ne pouvait tenir dans l'espace aimablement proposé par Archivistes ! Nous évoquerons seulement des questions d'organisation qui se posent au service d'archives du maître d'ouvrage, et peuvent, à défaut d'être bien prises en compte, générer des « coûts cachés ».

Les archivistes qui enclenchent une démarche d'externalisation doivent s'imposer de nouvelles exigences vis-à-vis d'eux-mêmes. Il ne s'agit pas de « commander de la prestation » pour se débarrasser d'un souci : gare à « l'effet boomerang », étant donné le caractère irréversible de certaines actions de traitement des archives. En outre, il ne suffit pas de connaître le métier d'archiviste pour se lancer avec confiance : « savoir faire » n'est pas « savoir faire faire ». Nous avons recensé quelques éléments clés, à nos yeux, pour sécuriser techniquement les opérations.

► **Disposer de procédures détaillées, écrites si possible.** Nous pouvons nous appuyer, pour rédiger nos cahiers des charges et évaluer les compétences des sociétés, sur des documents de référence (normes, référentiels, documents modèles) et des systèmes de certification et d'agrément, il faut impérativement en profiter. Mais les normes laissent des espaces à remplir. Chaque système d'archivage a ses particularités et des besoins spécifiques, qu'il faut être capable de comprendre et décrire par soi-même. En outre, certification et agrément ne couvrent pas l'ensemble des domaines de traitement des archives ; elles délaissent, par exemple, les traitements comportant une dimension

intellectuelle (évaluation, classement, conseil). Un effort de définition et de rédaction de documents de référence et de transmission d'informations est nécessaire.

► **Réunir les conditions d'un dialogue constructif où le commanditaire et le prestataire progressent ensemble.** Plus les références normatives font défaut, plus la prestation est complexe, et plus il faut y veiller. Le travail d'écriture des procédures est un début ; la planification de temps d'échanges techniques réguliers est également indispensable. C'est l'occasion d'examiner soigneusement chaque question rencontrée, jusqu'à ce qu'une réponse satisfaisante pour les deux partenaires soit apportée. Beaucoup ne peuvent pas être anticipées car chaque nouvelle opération de traitement nous apprend beaucoup sur nos archives ; or il convient d'éviter au maximum les douloureux retours en arrière sur les étapes précédentes.

► **Un point sur ses propres compétences, dans plusieurs domaines.** L'ampleur du marché doit être ajustée, d'abord, à l'expérience du service d'archives de la relation client-prestataire et du travail de gestion qui correspond. D'autre part, il est infiniment plus facile d'externaliser ce que l'on serait capable de faire soi-même (et que l'on ferait peut-être, si on en avait le temps). Lorsque ce n'est pas le cas, il faut plus encore savoir se référer aux normes et aux avis pertinents. Enfin, puisqu'au « savoir-faire » il faut ajouter le « savoir dire ce qu'il faut faire », ce dont même les meilleurs professionnels ne sont pas toujours capables, il est utile d'aiguiser son sens de la communication, de la négociation, de la pédagogie et de l'écoute.

► **Une réflexion sur les compétences attendues du prestataire.** Pour le choisir, le maître d'ouvrage s'appuie sur les compétences et références qu'il met en avant. Or, il n'est pas évident de repérer les bons détails dans l'exposé des références, les CV ou profils de recrutement fournis, même lorsqu'ils décrivent des réalisations. Les termes « audit », « classement », par exemple, couvrent des réalités très diverses. Si tout archiviste peut affirmer connaître la norme ISAD-G, il est difficile de savoir s'il la maîtrise avant d'avoir entre les mains une de ses productions. Le commanditaire doit poser les bonnes questions. Il peut tenter de demander une mise en forme précise des documents mentionnés, faisant si possible ressortir des indicateurs mesurables. Cependant, ces

derniers sont souvent difficiles à définir. Par ailleurs, il faut bien noter qu'exiger un niveau de compétences très élevé peut dissuader des candidats. L'archiviste, déjà éreinté par les mois passés à négocier des moyens et préparer techniquement son marché, peut légitimement souhaiter que son projet aboutisse autrement que par un appel d'offre infructueux.

► **Des délais de préparation et d'exécution confortables.**

Bien sûr, le préalable au lancement d'une opération d'un type nouveau est la conduite d'une petite étude de marché, comportant éventuellement la prise de contact avec quelques prestataires ou clients. Il faut encore consulter des partenaires internes ou encore les agents du contrôle scientifique et technique, pour les services conservant des archives publiques. Surtout, le suivi et le contrôle des prestations peuvent, selon le cas, représenter une charge de travail surprenante. Chacun, dans une équipe, étant doté de compétences et de points de vue différents, en fonction de ses activités, il est intéressant de vérifier à plusieurs certaines productions livrées. Or, les calendriers adoptés au démarrage peuvent s'avérer très contraignants par la suite, dans le cadre, par exemple, des marchés publics. Il est préférable, pour toutes ces raisons, de planifier de manière large, afin de disposer d'une marge pour l'imprévu.

► **Un appui hiérarchique fort.** Il est particulièrement nécessaire si le prestataire va au contact des services versants, qui ne sont pas forcément habitués à se mobiliser sur des opérations de traitement d'archives dans un délai contraint. Une communication interne par les canaux disponibles est indispensable.

Chacun peut déduire de ces quelques remarques les conséquences de l'externalisation en termes d'organisation et de gestion des moyens du maître d'ouvrage. S'accorder une expérimentation avec une opération d'ambition modeste, portant sur des archives peu vulnérables, peut permettre d'évaluer l'intérêt d'externaliser en fonction de son contexte, ainsi que de construire son savoir-faire.

Puisque les outils manquent, nous appellerons, en conclusion, de nos vœux :

► une consolidation de l'encadrement technique, par la production de règlements, de documents de référence sur tous les domaines de l'archivage, y compris sur les prestations intellectuelles, et sur la vérification des compétences ;

► un développement de la diffusion des savoir-faire par des actions de formation et d'information, par des recueils de retours d'expériences.

Pour avancer, la réalisation d'une enquête auprès des professionnels (prestataires et clients) serait peut-être utile... peut-on se permettre d'adresser cette suggestion à l'AAF ? ■

Agnès Dejob  
Responsable  
des Archives régionales  
des Pays de la Loire



## « Chiffrer les archives », il y a bientôt quatre ans

Faire un bilan de l'opération « Chiffrer les archives », c'est mettre en évidence la rapidité de l'évolution de nos pratiques professionnelles et de nos compétences. En effet, on retient un sourire en constatant qu'il avait été jugé utile de présenter une définition des indicateurs... Nuançons tout de même : plusieurs collègues avaient déjà engagé et suivi une démarche qualité et le terrain n'était pas vierge.

L'idée initiale était fort modeste : rassembler dans un corpus l'ensemble des données chiffrées utiles à la profession. À l'initiative de Samuel Gibiat, elle fut développée vers une réflexion sur les indicateurs et les démarches qualité et complétée de comptes rendus d'expérience. Des personnes extérieures à la profession furent sollicitées, car le but était de voir comment des pratiques, utilisées dans d'autres domaines que les services d'archives publiques, pouvaient nous être adaptées.

L'actualité rejoignit ces préoccupations. En effet, c'était la mise en place de la LOLF et de ses indicateurs. On commençait par ailleurs à voir des collectivités se lancer dans des démarches qualité, en y intégrant leur service d'archives. Enfin, le projet de Pierrefitte et le chantier de préparation des collections avait nécessité la définition de nombreux indicateurs pour les divers marchés lancés pour le traitement des archives.

L'établissement d'une liste d'indicateurs, aujourd'hui présente sur le site de l'AAF, fut laborieuse, tant tout était à construire.

Le thème fut l'objet des RASAD 2009 et donna lieu à la publication d'un numéro de notre *Gazette des archives*, aujourd'hui épuisé, preuve peut-être de la pertinence du sujet ? ■

Solange Bidou

Archives départementales de la Loire