



HAL
open science

Quelle analyse de la faisabilité d'un projet de gestion documentaire au sein d'une Entreprise Sociale de l'Habitat ? Illustration avec le cas de l'ESH Logis-Transports

Karine Ueda

► To cite this version:

Karine Ueda. Quelle analyse de la faisabilité d'un projet de gestion documentaire au sein d'une Entreprise Sociale de l'Habitat ? Illustration avec le cas de l'ESH Logis-Transports. domain_shs.info.docu. 2017. mem_01723709

HAL Id: mem_01723709

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_01723709v1

Submitted on 5 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Equipe Pédagogique Stratégies

INTD

MEMOIRE pour obtenir le Titre enregistré au RNCP

"Chef de projet en ingénierie documentaire"

Niveau I

Présenté et soutenu par
Karine Ueda

Le 20 décembre 2017

**Quelle analyse de la faisabilité d'un projet de
gestion documentaire au sein d'une Entreprise
Sociale de l'Habitat ?**

Illustration avec le cas de l'ESH Logis-Transports

Jury :

Michel Cottin, Responsable Archives / Records Management - Groupe RATP
Mélanie Perroud, Responsable de la conduite de la transformation –
Direction de la Stratégie et de la Transformation, Logis-Transports

Promotion 47 (2016 – 2017)



Paternité Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification

Remerciements

Je souhaiterais tout d'abord adresser mes plus vifs remerciements à Mélanie Perroud, mon encadrante et mentor, pour son soutien tout au long de ma mission. Sa finesse d'analyse, sa bonne humeur, et l'empathie dont elle sait faire preuve sont une véritable inspiration.

Je remercie tout aussi vivement l'ensemble des collaborateurs et en particulier mes collègues « du bench » pour leur accueil chaleureux, leur humour, leur disponibilité et pour la richesse qu'ils apportent à nos échanges.

Ils ont su m'intégrer pleinement aux activités du service et ce sont eux qui font de cette expérience au sein de Logis-Transports des plus enrichissantes.

Je souhaite également remercier Michel Cottin, mon directeur de mémoire, pour ses précieux conseils et son soutien.

Merci aussi à l'équipe pédagogique de l'INTD - en particulier Nadia Raïs - pour la qualité de ses enseignements et pour ses conseils. Cette année de formation restera inoubliable. Elle m'a permis de progresser et de faire des rencontres passionnantes, grâce à des intervenants de qualité mais aussi grâce à mes camarades de promotion. Nos moments de partage, aussi bien autour d'évènements festifs qu'autour de moments très studieux, ont été les moteurs de cette riche année.

Enfin, j'adresse mes plus chaleureux remerciements à mes proches, en particulier Fabian et Karine I. pour leur indéfectible soutien, leur patience et leur compréhension tout au long de cette année bien remplie.

Notice

UEDA Karine. Quelle analyse de la faisabilité d'un projet de gestion documentaire au sein d'une Entreprise Sociale de l'Habitat ? 2017. 74p. Mémoire pour le titre professionnel de niveau 1 Chef de projet en ingénierie documentaire, INTD-CNAM, 2017.

La mise en place d'une gestion documentaire maîtrisée pour l'ensemble d'une entreprise répond aussi bien à des attentes externes qu'internes : les parties prenantes extérieures incitent à davantage de dématérialisation, les utilisateurs finaux en interne souhaitent s'assurer de trouver le bon document, dans la bonne version, au bon endroit, et au bon moment.

La première partie de ce mémoire présente l'environnement de l'entreprise, à savoir le secteur du logement social, en identifiant les différents éléments qui justifient de l'importance de la gestion documentaire dans ce secteur. Cette étude révèle ensuite, à travers un panorama détaillé des pratiques métiers les problèmes de gestion de documents. Pour y remédier, des pistes d'améliorations sont proposées. Ce mémoire souligne la question de la réappropriation de la gestion documentaire, par et pour les collaborateurs, et de la nécessité de l'implication des décideurs pour ce type de projet structurant dans la manière de travailler.

ANALYSE FONCTIONNELLE ; DEMATERIALISATION ; GED ; GESTION DOCUMENTAIRE ; FACTEUR HUMAIN ; LOGEMENT SOCIAL ; NUMERISATION ; ORGANISATION ENTREPRISE ; PRE-CADRAGE ; REAPPROPRIATION ; USAGES

Implementation of a controlled document management for an entire company is expected from both external and internal parties: external users require more digitalization; internal end users want to make sure to find the right document, in the right version, at the right place, at the right time.

The first part of this thesis presents the business environment, namely the social housing sector, by identifying the different elements that justify the importance of documents' management in this sector. This study then reveals, through a detailed overview of business practices, the problems of document management. To remedy these issues, improvements are proposed. This thesis underlines the question of the reappropriation of document management, by and for the employees, and the need of the involvement of decision makers for this type of project that structures the working habits.

FUNCTIONAL ANALYSIS ; DIGITALIZATION; DMS; DOCUMENT MANAGEMENT ; HUMAN FACTOR; SOCIAL HOUSING; COMPANY ORGANIZATION; PROJECT FRAMEWORK; REAPPROPRIATION; USES

Table des matières

Remerciements	2
Notice	3
Table des matières.....	4
Liste des tableaux	7
Liste des figures	8
INTRODUCTION.....	9
Première partie.....	10
LE SECTEUR DU LOGEMENT SOCIAL.....	10
1. Présentation du secteur du logement social : concepts et définitions	11
1.1. Présentation du secteur Hlm.....	11
1.2. Les organismes Hlm	11
1.3. La vocation des organismes Hlm	12
2. Présentation d'une Entreprise Sociale de l'Habitat (ESH).....	13
2.1. Définition d'une Entreprise Sociale de l'Habitat (ESH)	13
2.2. Les réglementations spécifiques du secteur et leur incidence sur la gestion documentaire	14
2.2.1. La Convention d'Utilité Sociale (CUS)	14
2.2.2. Le Plan Stratégique du Patrimoine (PSP).....	15
2.2.3. Le Supplément de Loyer de Solidarité (SLS).....	16
2.2.4. Des organismes de contrôles spécifiques : ANCOLS.....	17
2.3. Les réglementations mouvantes et leurs incidences sur la gestion documentaire.....	18
2.3.1. Les modifications des obligations en matière de diagnostics gaz et électricité	18
2.3.2. La dématérialisation des échanges avec les autres organismes et leurs incidences sur la gestion documentaire	18
2.3.2.1. Le Système National d'Enregistrement (SNE).....	19
2.3.2.2. Intégration DÉmatérialisée des Aides au Logement : IDEAL de la CAF	19
2.4. Les particularités de l'Entreprise Sociale de l'Habitat (ESH) au regard de la gestion documentaire	20
2.4.1. Des natures d'activités très variées	21
2.4.2. La multiplicité des parties prenantes.....	22
2.4.3. La nécessité d'un suivi dossier sur le long-terme	22
Deuxième partie	23
Présentation de l'Entreprise Sociale de l'Habitat LOGIS-TRANSPORTS	23
1. L'Entreprise Sociale de l'Habitat (ESH) Logis-Transports	24
1.1. L'ESH Logis-Transports au sein d'un Groupement d'Intérêt Economique (GIE)	24
1.2. Le rôle de la RATP, actionnaire majoritaire de Logis-Transports	25
1.3. Les activités de l'ESH Logis-Transports	26
1.3.1. Description des activités	26
1.4. Les différents métiers au sein de l'ESH Logis-Transports	29

1.4.1.	Les métiers.....	29
1.4.2.	L'organigramme de l'ESH Logis-Transports	30
1.5.	L'environnement informatique de l'ESH Logis-Transports	32
2.	Des évènements notables, propres à l'ESH Logis-Transports	34
2.1.	La dissolution du GIE Proxilogis-Logidev	34
2.2.	Les déménagements de plusieurs sites de l'ESH Logis-Transports	35
2.3.	Un turn over des collaborateurs particulièrement élevé	35
	Troisième partie	37
	Analyse de la gestion documentaire	37
1.	Le poste du chef de projet GED et dématérialisation	38
1.1.	Un projet d'entreprise : Projet ESSENTIEL	38
1.2.	Le projet de la Gestion Relation Client (GRC)	38
1.3.	Description des missions et des résultats attendus	39
2.	L'ANALYSE DE LA GESTION DOCUMENTAIRE LOGIS-TRANSPORTS.....	40
2.1.	Inventaire des documents	40
2.1.1.	La volumétrie.....	41
2.1.1.1.	Recensement de la volumétrie de la documentation sous forme papier	41
2.1.1.2.	Recensement de la volumétrie de la documentation sous forme numérique	42
2.1.2.	La typologie des documents	43
2.1.2.1.	Typologie des documents papiers	43
2.1.2.2.	Typologie des documents "fichiers"	43
2.1.2.3.	Les courriers électroniques	43
2.1.3.	Identification des documents critiques	43
2.1.3.1.	Statuts de documents critiques	43
2.1.3.2.	Trois exemples dans le cas de Logis-Transports	44
2.2.	Inventaire des outils de gestion documentaire disponibles	44
2.2.1.	Focus sur la GED	44
2.2.2.	Focus sur la RAD/LAD	46
2.3.	Inventaire des règles de gestion documentaire existantes	47
2.3.1.	Règles de gestion des archives	47
2.3.2.	Les fiches ou bordereau de transmission	48
2.3.3.	Des règles de plan de classement	49
2.4.	Inventaire des pratiques et des usages	50
2.4.1.	Les pratiques concernant la documentation sous forme papier	50
2.4.2.	Les pratiques concernant de la documentation sous forme numérique	52
2.4.3.	Les pratiques "doublons" : cohabitation de documents papiers et numériques	52
2.4.4.	Des règles différentes pour un même poste	53
2.4.5.	Des règles de classement non appliquées	53
3.	Recueil des besoins globaux	54
3.1.	Recueil des besoins à travers des entretiens	54
3.2.	Identification des besoins par l'analyse de flux d'activité.....	55
3.2.1.	Exemple du Dossier Consultation d'Entreprises (DCE).....	55

3.2.2. Exemple du Dossier Locataire	57
3.3. Distinction à faire entre les problèmes d'ordre organisationnel et les problèmes de gestion de documents	59
4. Synthèse des éléments et des facteurs majeurs de dysfonctionnements de la gestion documentaire actuelle	60
4.1. Des dysfonctionnements dus à des causes "culturelles"	60
4.2. Des dysfonctionnements dus à des causes "logistiques" et organisationnelles	60
4.3. Des dysfonctionnements dus à des causes provenant des outillages incomplets et de leur manque de suivi	61
Quatrième partie	63
Proposition de stratégie de mise en place d'une gestion documentaire appropriée	63
1. Les pistes d'amélioration.....	64
1.1. Une stratégie "par petits pas" et l'objectif de la réappropriation de la gestion documentaire par et pour les collaborateurs.....	64
1.2. Appliquer les fondamentaux de la gestion documentaire	64
2. Les principales difficultés entrevues	66
2.1. La difficulté de la réappropriation de la gestion des documents et des données par les collaborateurs.....	66
2.2. Le contexte de diminution du patrimoine et la question de l'utilité réelle du projet.....	66
2.3. Une vision de l'entreprise par service versus une vision transverse	67
3. La question du cadrage du projet.....	68
CONCLUSION	70
Bibliographie	71
ANNEXES	75

Liste des tableaux

Tableau 1 - Liste des outils applicatifs les plus usités au sein de Logis-Transports.	32
Tableau 2 - Questions posées aux collaborateurs lors de l'inventaire des documents et dossiers papiers conservés au niveau des bureaux.....	40
Tableau 3 - Les lecteurs réseaux du serveur local de Logis-Transports.....	42
Tableau 4 - Tableau de gestion Archiveco.....	47
Tableau 5 - Résultats de l'enquête – Réponses à la question « Pour quelles raisons conservez-vous ce document ou ce dossier ? »	51
Tableau 6 - Tableau des besoins généraux à satisfaire et catégorisation de ces besoins	54
Tableau 7 - Tableau des besoins généraux à satisfaire dans le cadre de la constitution du DCE et catégorisation de ces besoins.....	57
Tableau 8 - Synthèse sous forme de SWOT du diagnostic de la gestion documentaire existante.....	62
Tableau 9 - Ensemble des caractéristiques applicables à la gestion documentaire de l'entreprise Logis-Transports.....	65
Tableau 10 - Les possibilités de principe organisateur du projet	68

Liste des figures

Figure 1 - Répartition du parc social en France en 2015.....	11
Figure 2 - Répartition des types d'organismes Hlm en France en 2015	12
Figure 3 - Cartographie du Système de Management de la Qualité	26
Figure 4 - Illustration des processus, sous-processus, et procédures de la mission "Gérer la relation client"	27
Figure 5 – Plan d'occupation des sols fonctionnel et applicatif	28
Figure 6 - Identification des activités vitales de l'entreprise.....	29
Figure 7 - Les Directions au sein de Logis-Transports	30
Figure 8 - Organigramme de la Direction Immobilière Logis-Transports.....	30
Figure 9 - Organigramme de la Direction Patrimoine Logis-Transports	31
Figure 10 - Organigramme des Direction Juridique et Ressources Humaines, de la Direction Administrative et Financière, et de la Direction de la Stratégie et de la Transformation et de la Direction des Systèmes d'Information de Logis-Transports	31
Figure 11 - Modélisation des flux entre les outils applicatifs de Logis-Transports	33
Figure 12 - Photos d'illustration – Etat des caves où sont conservés des documents sous format papier	41
Figure 13 - Graphique illustrant les différentes volumétries par type d'activités des documents conservés sous format papier	42
Figure 14 - Exemple de la fiche de demande d'intervention du contentieux	48
Figure 15 - Exemple du Plan de Classement des dossiers des opérations MOD.....	49
Figure 16 - Graphique des résultats concernant le rythme d'utilisation faite des documents conservés sur place (exprimés en %).....	50
Figure 17 - Schématisation de la procédure de traitement d'une facture dite "d'investissement" au cours des opérations de programme de construction	53
Figure 18 - Schématisation du processus d'élaboration du Dossier Consultation d'Entreprise	56
Figure 19 - Schématisation des différentes étapes du parcours locataires et des documents correspondants	58

INTRODUCTION

Le secteur de l'habitation à loyer modéré a pour mission « *La construction, l'aménagement, l'attribution et la gestion des logements sociaux visent à améliorer les conditions d'habitat des personnes de ressources modestes ou défavorisées. Ces opérations participent à la mise en œuvre du droit au logement et contribuent à la nécessaire mixité sociale des villes et des quartiers* ». Le secteur Hlm (et les Entreprises Sociales de l'Habitat (ESH), acteurs majeurs de ce secteur) est confronté à des obligations réglementaires importantes et doit gérer un volume conséquent de documents, d'où l'importance d'une gestion documentaire adaptée.

Une gestion documentaire est donc importante pour une ESH en raison : i) des réglementations nombreuses et fluctuantes ; ii) de la volumétrie importante liée à la nature de l'activité (construction d'immeuble ; gestion locative ; multiplicité des parties prenantes) ; iii) et de la nécessité d'un suivi dans le temps.

La société Logis-Transports est une Entreprise Sociale de l'Habitat (ESH). Elle fait partie d'un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) qui est amené à être dissout. A l'occasion de ce démantèlement, Logis-Transports a décidé de revoir son système de gestion documentaire, et place comme objectif la mise en place d'une gouvernance des documents physiques et numériques pour l'ensemble de l'entreprise afin i) d'améliorer la gestion des documents d'activité et ii) être en mesure de démontrer à tout moment que l'entreprise est en conformité avec les obligations réglementaires du secteur.

A travers l'exemple de Logis-Transports, l'objectif de ce mémoire est de décrire l'analyse qui a été réalisée dans l'objectif de proposer une stratégie de mise en place d'un système de gestion documentaire adapté à une ESH.

Les principales conclusions sont les suivantes : i) cette étude montre qu'un des principaux défis pour une ESH est la coexistence de plusieurs activités (avec parfois peu d'interactions), qui nécessite des principes de gestion documentaire différenciés ii) dans le cas Logis-Transports, en plus de cette difficulté liée au secteur et à la nature de ses activités, son principal enjeu est la réappropriation de la gestion documentaire par chaque collaborateur.

Ce mémoire est composé de quatre parties. La première présente le secteur HLM et l'ESH. Elle identifie pourquoi la gestion documentaire est importante dans le secteur HLM et analyse les particularités d'une ESH ainsi que leurs implications en matière de gestion documentaire. La deuxième partie présente la société Logis-Transports et le GIE. La troisième partie analyse la gestion documentaire existante dans la société. Enfin, des pistes de stratégies de gestion documentaire sont étudiées dans la quatrième et dernière partie.

Première partie

LE SECTEUR DU LOGEMENT SOCIAL

1. Présentation du secteur du logement social : concepts et définitions

En France, le terme de logements sociaux désigne l'ensemble des logements composant le parc locatif social, couramment appelé "parc social".

Ce parc locatif social¹ se définit par² :

- les logements appartenant à des organismes de Habitation à loyer modéré (Hlm). Ce sont des logements construits grâce à des aides (avantages fiscaux, subventions publiques et prêts à taux privilégiés) pour loger des personnes aux revenus modestes, et dont l'attribution et les loyers sont soumis à des règles fixées par l'Etat français ;
- et les logements des autres bailleurs de logements sociaux non Hlm (sociétés immobilières d'économie mixte, État, collectivités locales et établissements publics)

1.1. Présentation du secteur Hlm

Le parc locatif social (ou parc social) est en France composé de 5,1 millions de logements, dont :

- 81% appartiennent à des organismes Hlm et compose le Parc Hlm ;
- 19% sont des logements, conventionnés ou non, gérés par des EPL (Entreprises Publiques Locales), par l'Etat, par les collectivités, par les établissements publics, ou par d'autres opérateurs agréés.

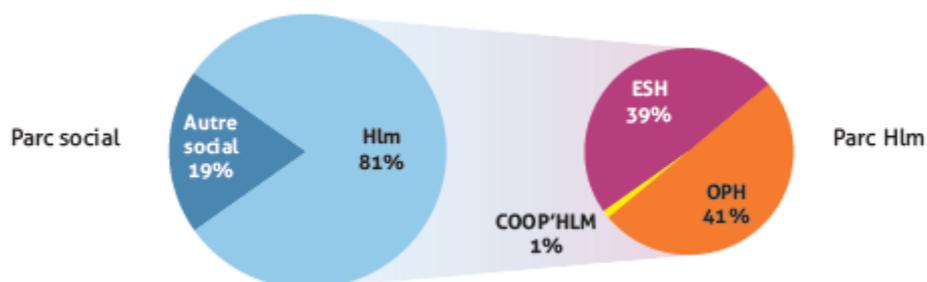


Figure 1 - Répartition du parc social en France en 2015
Extrait de "Les HLM en chiffres - 78^e congrès de l'Union Sociale de l'Habitat"

Le parc Hlm, composé de 4,25 millions de logements occupés, permet de loger environ 10 millions de personnes (15% des ménages). Par ailleurs, le parc Hlm compte environ 220 000 logements vacants et 300 000 logements-foyers.

1.2. Les organismes Hlm

Le parc Hlm est géré par des organismes Hlm. Les organismes Hlm peuvent être classés en deux catégories selon leur statut juridique : établissements publics ou sociétés de droit privé. Quel que soit leur statut, ils sont soumis à un ensemble de règles communes, rassemblées dans le Code de la construction et de l'habitation (CCH), relatives à leur statut, leurs compétences et obligations, aux rapports avec leurs locataires et au contrôle de l'administration sur leur activité et leur gestion.

Ces organismes Hlm peuvent prendre la forme :

¹ Les résidences pour personnes âgées ou handicapées ne font pas partie du parc locatif social.

² Définition INSEE

- d'Entreprise Sociale pour l'Habitat (ESH). Il s'agit de Sociétés anonymes Hlm qui sont responsables devant leurs actionnaires. Limitées dans la rémunération de ces derniers, elles doivent réinvestir leurs bénéfices. Les collectivités territoriales et les locataires sont représentés dans leur conseil d'administration. Les ESH gèrent près de la moitié du parc Hlm, et construisent actuellement plus d'un logement Hlm sur deux, qui sont disponibles tant en locatif qu'en accession.
- d'Office Public de l'Habitat (OPH) : Il s'agit d'établissements publics, créés par décret en Conseil d'Etat sur l'initiative d'une commune, d'un regroupement de communes ou d'un département. Ce statut implique nécessairement leur rattachement à une collectivité territoriale, leur soumission au code des marchés publics, au contrôle de légalité et au contrôle budgétaire. Ils construisent, gèrent et réhabilitent plus de 2 millions de logements destinés aux foyers modestes. Ils produisent également et vendent des logements en accession sociale à la propriété et réalisent des opérations d'urbanisme et d'aménagement.
- de Sociétés coopératives d'Hlm (COOP'HLM) : Créées en 1906, les COOP'HLM sont des sociétés à capital variable fondées sur des principes de démocratie et de transparence. Elles ont développé et modernisé l'accès social à la propriété. Elles proposent une sécurisation complète des parcours d'accès et développent aussi une activité de construction et de gestion locative.

Le parc Hlm est réparti quasiment également entre les ESH (229 organismes) et les OPH (259 organismes), qui possèdent respectivement 2,3 et 2,2 millions de logements. Seuls 31 COOP'HLM détiennent du patrimoine locatif (50 000 logements).

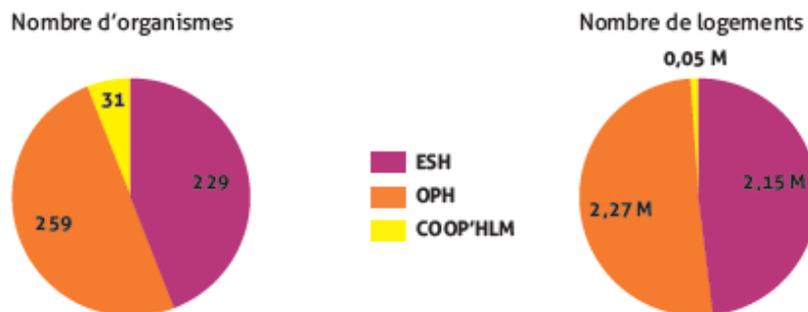


Figure 2 - Répartition des types d'organismes Hlm en France en 2015
Extrait de "Les HLM en chiffres - 78^e congrès de l'Union Sociale de l'Habitat"

1.3. La vocation des organismes Hlm

La loi définit ainsi la vocation des organismes Hlm : "*La construction, l'aménagement, l'attribution et la gestion des logements sociaux visent à améliorer les conditions d'habitat des personnes de ressources modestes ou défavorisées. Ces opérations participent à la mise en œuvre du droit au logement et contribuent à la nécessaire mixité sociale des villes et des quartiers*"³.

³ Article L. 411-1 du Code de la Construction et de l'Habitation.

Les organismes Hlm ont pour mission de remplir un rôle d'intérêt général en contrepartie d'exonérations fiscales et d'aides spécifiques accordées par l'Etat.

2. Présentation d'une Entreprise Sociale de l'Habitat (ESH)

2.1. Définition d'une Entreprise Sociale de l'Habitat (ESH)

Les entreprises sociales pour l'habitat (ESH) sont des sociétés anonymes investies d'une mission d'intérêt général. Elles logent les personnes et les familles éligibles au logement social. En partenariat avec les pouvoirs publics et les acteurs locaux, elles veillent à la qualité de leur environnement et répondent aux besoins des habitants.

Les ESH gèrent près de la moitié du parc HLM, et construisent chaque année un logement locatif social sur deux. Elles sont des acteurs de l'aménagement des villes et des territoires.

Les ESH sont agréées par l'autorité administrative et leurs statuts contiennent des clauses types qui leur imposent un mode d'organisation spécifique en lien avec leur mission d'intérêt général. Les collectivités territoriales et les locataires sont représentés dans leur conseil d'administration ou de surveillance.

En matière de gouvernance, le capital des ESH est réparti entre quatre catégories d'actionnaires :

- un actionnaire de référence, qui détient la majorité du capital : collectivités territoriales et leurs établissements publics, associés de l'Union des entreprises et des salariés pour le logement (UESL) collecteurs de la participation de l'employeur à l'effort de construction, entreprises, organismes financiers, associations, etc. ;
- les collectivités territoriales et leurs établissements publics qui n'ont pas la qualité d'actionnaires de référence : communautés de communes de plus de 50 000 habitants comprenant au moins une commune de plus de 15 000 habitants, communautés urbaines et d'agglomération, syndicats d'agglomération nouvelle, départements et régions sur le territoire desquels la société anonyme d'HLM possède des logements ;
- les représentants des locataires, élus sur des listes de candidats présentés par des associations œuvrant dans le domaine du logement ;
- les personnes morales autres que l'actionnaire de référence et les personnes physiques, ces dernières ne pouvant détenir plus de 2 % du capital.

Chaque catégorie d'actionnaires est représentée aux assemblées générales.

Les entreprises sociales pour l'habitat sont administrées par des conseils d'administration ou des directoires et conseils de surveillance dont les membres sont nommés par l'assemblée générale sur proposition de chaque catégorie d'actionnaires.

2.2. Les réglementations spécifiques du secteur et leur incidence sur la gestion documentaire

Les nombreuses réglementations qu'une ESH se doit de respecter ont des incidences sur sa gestion documentaire.

2.2.1. La Convention d'Utilité Sociale (CUS)

La conclusion d'une Convention d'Utilité Sociale (CUS) par tout organisme d'habitations à loyer modéré a été rendue obligatoire par la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 « *de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion*⁴ ».

La Convention d'Utilité Sociale (CUS), établie sur la base du plan stratégique de patrimoine (PSP), est fondée sur un projet d'entreprise énonçant la stratégie patrimoniale et sociale de l'organisme. Le service rendu aux locataires en constitue l'enjeu principal. Elle forme un « contrat » librement élaboré, librement négocié et librement consenti avec le préfet de région signataire de la convention ou le préfet mandaté pour la négocier en son nom et, le cas échéant, le troisième signataire « obligatoire ».

Les services de l'Etat chargés de conduire la négociation de la convention doivent, pour cette mission, travailler dans une logique de contractualisation et se mettre en situation de négociation équilibrée avec les organismes qui opèrent le service d'intérêt général du logement social. Il s'agit de créer les conditions pour faire émerger un accord pérenne entre les parties signataires de la convention et pour en évaluer la mise en œuvre dans la durée.

Pour aboutir à la conclusion de la Convention d'Utilité Sociale, les ESH doivent, en coordination avec les services de l'Etat, fournir un travail conséquent sous les formes suivantes :

- l'élaboration de documents de planification et de programmation,
- l'élaboration de « porter à connaissance » régaliens comportant, notamment, le rappel du droit applicable,
- l'instruction de dossiers administratifs, juridiques, techniques ou de financement,
- les documents attestant du contrôle de la légalité et le contrôle des opérateurs, etc.

Cette contractualisation est l'occasion pour les organismes de formaliser leur politique, et d'unifier les activités de services très divers, ce qui implique une importante production documentaire, avec des enjeux forts quant à sa coordination (8, L'Union Sociale pour l'Habitat).

⁴ Circulaire du 12 avril 2010 relative aux conventions d'utilité sociale des organismes d'habitations à loyer modéré, des sociétés d'économie mixte et des unions d'économie sociale.

2.2.2. Le Plan Stratégique du Patrimoine (PSP)

Le Plan Stratégique du Patrimoine (PSP) est un outil financier des ESH et fait partie des pièces obligatoires constituant la CUS.

Le PSP est obligatoire en application de l'article L. 411-9 du CCH (Code de la construction et de l'habitation) qui précise que le PSP « [...] définit l'évolution à moyen et long termes des différentes composantes du parc de l'organisme, ainsi que les choix d'investissement et de gestion qui en résultent. Il présente les perspectives de développement du patrimoine de l'organisme ».

L'objectif du PSP est d'encourager les organismes HLM à se doter d'une vision globale de leurs parcs de logement, et en particulier d'une stratégie sur leurs évolutions. Le PSP doit aussi servir aux ESH à arbitrer cette stratégie de développement de leurs parcs de logements et ce faisant, il est outil de structuration et de pilotage de l'activité des ESH⁵.

Ainsi, le PSP doit notamment permettre aux organismes de réfléchir à l'attractivité de leur patrimoine, en fonction de la connaissance des marchés locaux de l'habitat et des attentes des locataires et des demandeurs de logement, aux conditions de gestion et d'occupation sociale des groupes immobiliers ainsi qu'aux arbitrages à effectuer en matière d'entretien, de réhabilitation, de démolition et de reconstruction.

La dimension stratégique du plan signifie qu'il doit permettre la coordination d'actions successives (politique d'entretien et de grosses réparations, une politique de gestion, politique d'investissement et de désinvestissement) visant à rendre un meilleur service aux habitants.

Le plan stratégique de patrimoine comprend trois étapes.

La première vise à constituer des données sur le patrimoine et à poser un diagnostic préalable de ses modalités de gestion : élaborer un diagnostic du bâti, déterminer l'ensemble des besoins techniques pour maintenir les fonctionnalités d'usage (ex. diagnostic juridique au regard des normes de construction, d'hygiène, de sécurité et d'habitabilité), réaliser un diagnostic des conditions de gestion qui consiste à mettre en perspective les procédures de gestion mises en œuvre par le bailleur...

Ce diagnostic des conditions de gestion se décline lui-même en plusieurs thèmes. Chacun de ces thèmes nécessite de s'appuyer sur des données qui ne sont pas toujours produites ou connues par le bailleur. Ce diagnostic doit être enrichi par des éléments extérieurs à l'organisme, qui doivent être intégrés dès cette phase comme des données à prendre en compte (ex. projet de ville sur un site, obligations législatives de construction de logements sociaux). Les thèmes de ce diagnostic sont les suivants :

- un diagnostic environnemental qui permet de mieux connaître le contexte urbain de chaque ensemble immobilier en mettant en évidence les dysfonctionnements des sites en fonction de la conception initiale mais aussi des usages des différents espaces rencontrés sur le site et des attentes des habitants. Des données sur le marché de l'habitat local sont également intégrées à ce diagnostic.

⁵ Ibid.

- un diagnostic de gestion urbaine de proximité par groupe qui peut être l'occasion notamment de remettre à plat les difficultés liées à l'organisation interne de l'organisme, de permettre un échange entre les services concernés (antenne de gestion de proximité, gardiens, services de l'entretien, services chargé de la politique d'investissement).
- un diagnostic social reposant sur des données internes à l'organisme (données sociales sur les habitants, revenus) mais qui peut être enrichi par des données ou des analyses concernant les besoins des habitants (enquête de satisfaction, recueil de doléances par les gardiens ou les antennes de gestion).

La deuxième étape vise à analyser les données recueillies concernant l'environnement de chaque ensemble immobilier (état du marché local dans toutes ses composantes, politiques locales de l'habitat et politiques de requalification des sites prioritaires, stratégies inter-organismes de concurrence ou de coopération) en les confrontant aux moyens dont dispose l'organisme (financiers et humains) pour définir sa stratégie d'intervention à moyen et long terme sur son patrimoine. L'attractivité du parc dans son ensemble et celle des quartiers doivent être prises en compte pour montrer s'il y a besoin ou non (et dans quelle mesure) d'un renouvellement patrimonial, c'est à dire substitution du parc neuf au parc ancien démoli ou vendu. Cette analyse comprend nécessairement un volet financier qui doit permettre un choix d'orientations d'intervention qui tienne compte des masses financières disponibles dans les années à venir (capacité d'autofinancement dégagée par l'exploitation ou aides publiques à programmer).

La troisième étape est une étape de synthèse par laquelle l'organisme détermine sa stratégie pluriannuelle en matière de politique de gestion, de politique d'entretien et de politique d'investissement, avec élaboration de scénarios d'intervention chiffrés à moyen ou long terme (entre 5 et 10 ans). Ce projet devra être débattu avec les partenaires locaux de l'organisme. En effet, le bailleur doit communiquer sur les résultats du diagnostic et confronter son programme d'action prévisionnel avec le projet urbain de la collectivité territoriale, le programme local de l'habitat et les objectifs de rééquilibrage de l'offre dont l'Etat local est le garant, les projets des autres bailleurs sur le même territoire et les demandes spécifiques des habitants de chaque ensemble immobilier.

Toutes ces étapes illustrent que l'élaboration du Plan Stratégique du Patrimoine se matérialise par une production documentaire importante et fait intervenir un grand nombre d'acteurs. Au regard de la diversité des sujets traités et de l'importance que revêt ce travail, son accompagnement par une gestion documentaire maîtrisée est nécessaire.

2.2.3. Le Supplément de Loyer de Solidarité (SLS)

Au delà des critères d'éligibilité et d'attribution d'un logement dans le parc social, un supplément de loyer dit supplément de loyer de solidarité (SLS) doit être appliqué au locataire dès lors que ses revenus excèdent les plafonds de ressources exigés pour l'attribution d'un logement social⁶.

Ainsi, chaque année, le bailleur réalise une enquête dite "ressources" pour connaître les locataires susceptibles d'être redevables du SLS. Cette enquête est

⁶ Code de la construction et de l'habitation : articles R441-19 à R441-28 - Fixation du SLS

conduite auprès de ses locataires au cours du 2^e semestre de l'année afin d'appliquer le montant du SLS à partir du 1^{er} janvier de l'année suivante.

- Le locataire communique au bailleur social son avis d'imposition ou de non-imposition à l'impôt sur le revenu et renseigne le nombre de personnes vivant dans son foyer.
- Les ressources prises en compte sont celles de l'ensemble des personnes vivant au foyer lors de l'année N-2.
- Le bailleur fournit ensuite au locataire assujetti au SLS une information lui permettant de vérifier le montant du SLS exigé.
- Les locataires ont l'obligation de répondre au questionnaire dans un délai d'1 mois, sous peine de devoir payer un SLS d'un montant plus élevé et de payer une indemnité de frais de dossier de 25 €. Au-delà de ce délai, dès réception des renseignements par le bailleur social, ce dernier régularise la situation du locataire concernant le SLS si nécessaire.

En cas de diminution de revenus, les dernières ressources connues sont prises en compte sur demande du locataire justifiant que celles-ci sont inférieures d'au moins 10 % à celles de l'année civile N-2. De même, il est tenu compte de l'évolution de la composition familiale intervenue dans l'année en cours à la condition qu'elle soit dûment justifiée.

Les enquêtes nécessaires pour mener à bien les opérations de SLS sont également génératrices d'un grand nombre d'échanges, principalement sous forme de courriers / emails / documents, puisque le locataire se doit de fournir des éléments administratifs. Il s'agira a minima de son dernier avis d'imposition. Dans les faits, l'enquête est souvent l'occasion pour le locataire de mettre à jour différents "événements" de sa vie : ainsi, le locataire est également amené à fournir une déclaration de naissance, une décision de divorce, etc...

2.2.4. Des organismes de contrôles spécifiques : ANCOLS

L'établissement public administratif de l'Etat dénommé « Agence nationale de contrôle du logement social » (ANCOLS) a été créée le 1^{er} janvier 2015 suite à l'adoption de la loi n°2014-366 du 24 mars 2014, dite loi Alur. Il est issu de la fusion de l'Agence nationale pour la participation des employeurs à l'effort de construction (ANPEEC) et de la Mission interministérielle d'inspection du logement social (Miilos)⁷.

L'ANCOLS répond au besoin d'unifier le contrôle et d'évaluer de manière plus globale l'action de l'ensemble des opérateurs du logement social.

Les missions de l'Ancols sont les suivantes :

- Contrôler l'ensemble des acteurs du secteur, notamment l'action des groupes constitués autour des Comités interprofessionnels du logement ou des groupes HLM ;
- Gérer les suites données à ces contrôles ;
- Évaluer l'efficacité des acteurs, en réalisant des études transversales ou ciblées ;

⁷ Ministère de la Cohésion des Territoires - "L'ANCOLS, acteur unique de contrôle et d'évaluation des organismes d'Action Logement et du logement social"

- Assurer la production annuelle de données statistiques et financières ;
- Assurer la publication de ses rapports d'évaluation et de contrôle.

Ainsi, les ESH peuvent être contrôlés par les services de l'Ancols à tout moment. En matière de gestion documentaire, cela implique que l'entreprise doit pouvoir se montrer réactive en cas de contrôle et pouvoir justifier ses prises de décisions, notamment en ce qui concerne les activités des commissions d'attributions. Cela se matérialise par un ensemble d'éléments tels que le dossier du locataire candidat au logement, les raisons et les justificatifs de son acceptation ou son refus, les compte-rendu et procès-verbaux des commissions d'attributions, etc.

2.3. Les réglementations mouvantes et leurs incidences sur la gestion documentaire

2.3.1. Les modifications des obligations en matière de diagnostics gaz et électricité

Depuis le 01 juillet 2017, l'état de l'installation intérieure d'électricité doit être remis au futur acquéreur ou locataire dès lors que l'installation a plus de 15 ans. Ce diagnostic donne un aperçu de la sécurité des installations électriques d'un logement et vise à évaluer les risques pouvant compromettre la sécurité des personnes et leurs biens⁸.

L'initiative de sa réalisation appartient au bailleur du logement.

Ce diagnostic doit être intégré aux différents diagnostics que forme le dossier de diagnostic technique (DDT). Ce dossier doit être remis au locataire au moment de la signature du bail.

Si le bailleur ne fournit pas l'état de l'installation intérieure d'électricité et que le locataire découvre que l'installation est défectueuse, il peut engager la responsabilité du bailleur devant le tribunal d'instance.

En terme de gestion documentaire, ce type d'évolution réglementaire implique le suivi d'une catégorie supplémentaire de documents qui doit être intégrée dans le flux d'activité global du "diagnostic logement" et ce pour tous les logements d'une ESH, sachant qu'une ESH en France gère en moyenne un parc de 10 000 logements.

2.3.2. La dématérialisation des échanges avec les autres organismes et leurs incidences sur la gestion documentaire

Les effets de la transition numérique engagée par les autres organismes rattachés à l'Etat impacte naturellement les bailleurs sociaux.

⁸ Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre)

2.3.2.1. Le Système National d'Enregistrement (SNE)

L'article 97 de la loi ALUR et ses décrets d'application comportent un ensemble de dispositions qui visent à réformer la gestion de la demande de logement social et sont en application depuis le 1^{er} janvier 2016⁹.

Cette réforme de la gestion de la demande répond à des attentes de la société de plus grande transparence, de meilleure information et de simplification des démarches des demandeurs. Elle a également pour objectif une gestion plus partenariale de la demande sur les territoires, provenant notamment des établissements publics de coopération intercommunale dotés d'un programme local de l'habitat approuvé, qui concentrent l'essentiel du parc social. Elle s'inscrit dans le prolongement d'évolutions législatives et réglementaires, en particulier de la loi Molle qui a créé le Système national d'enregistrement (SNE) de la demande et mis en place le formulaire unique de la demande.

Sa principale disposition est la simplification des démarches des demandeurs à travers le dépôt en ligne d'un "dossier unique" regroupant toutes les pièces à fournir pour la demande d'un logement social via un portail internet de demande en ligne qui a été ouvert en avril 2015 (le dépôt des pièces constituant le dossier unique est possible sur ce même portail depuis janvier 2016).

Ce « dossier unique » est défini par l'article L.441-2-1 du Code de la construction de la manière suivante : « *Les pièces justificatives servant à l'instruction de la demande sont déposées en un seul exemplaire. Elles sont enregistrées dans le système national d'enregistrement et rendues disponibles aux personnes ayant accès aux données nominatives de ce système* ». Ce système permet donc aux demandeurs de logement social de ne déposer qu'un seul exemplaire des pièces constitutives de leur dossier, c'est-à-dire à un seul service enregistreur. Charge à ce dernier de rendre ces pièces disponibles aux autres acteurs via le système national d'enregistrement.

Ainsi, le bailleur ou le locataire doivent apporter sous forme numérisées les pièces justificatives pour le mettre à disposition sur les outils et les systèmes du SNE afin de nourrir le DLU (le Dossier Logement Unique »). Cela implique que chaque pièce administrative (la carte d'identité, les avis d'impositions, etc) doit être numérisée de façon séparée. Ce type de dématérialisation des processus impose l'exploitation de nouveaux outils numériques qui augmentent la charge de travail du traitement documentaire.

2.3.2.2. Intégration DÉmatérialisée des Aides au Logement : IDEAL de la CAF

En France, 6 millions de familles bénéficient d'une aide au logement, dont plus de deux millions dans le parc social. L'application IDEAL (Intégration dématérialisée des aides au logement) destinée aux bailleurs sociaux, et notamment aux offices hlm, a été mise en place pour organiser l'envoi dématérialisé des informations nécessaires à l'étude d'un droit aide au logement (allocation logement ou aide personnalisée au logement) vers les Caisses d'Allocation Familiales (CAF).

⁹ <https://ressourceshlm.union-habitat.org/ush/> - Dossier : Gestion de la demande de logement social

Les informations envoyées comportent des données personnelles liées à la demande de logement social et issues du système d'information du bailleur, mais elles comportent aussi des données complémentaires (date d'entrée en France si arrivée d'un pays étranger au moment de la demande, le lieu de naissance, le pays d'activité, le régime professionnel) qui sont saisies dans l'application pour le compte du demandeur d'aide au logement et à destination de la CAF.

La diffusion de ces renseignements ne peut se faire qu'avec l'accord écrit des locataires. Le locataire doit en effet acter par écrit du fait que ces données spécifiques à la demande d'aide au logement ne sont pas conservées par le bailleur et signe l'imprimé « autorisation de collecte et de transmission informatique de données à la Caf » qui est conservée par le bailleur pendant toute la durée du bail et au terme de celui-ci, pendant la durée légale de prescription des actions en répétition des indus d'aides locatives. En cas de contrôle ponctuel portant sur un demandeur, la Caf pourra demander une copie de cette autorisation.

Ce service repose sur un dispositif conventionnel qui prévoit, préalablement, que le bailleur signe une convention type de partenariat avec la CAF.

Ce service est activé :

1. Principalement lors de la signature du bail ;
2. Éventuellement après l'entrée dans le logement à l'occasion d'un changement intervenu dans sa situation professionnelle ou familiale du locataire induisant un droit à une aide au logement ;
3. Toute modification dans la situation du demandeur, postérieure à la demande d'aide au logement, doit être signalée directement par le demandeur à la Caf.

Quelques contraintes sont à souligner :

1. Il arrive que certains locataires refusent de communiquer les informations nécessaires à une demande d'ouverture de droits via IDEAL ;
2. A partir du moment où une demande est saisie, il est nécessaire d'aller jusqu'au bout de la procédure sans pouvoir revenir en arrière ; sinon, une deuxième demande est créée pour un même locataire.

Cet exemple illustre comment le bailleur doit se substituer, dans une certaine mesure, au travail des Caisses des Allocations familiales et se voit obligé d'intervenir dans la relation entre un locataire (ou un candidat à la location) et l'organisme tiers. Une fois de plus, ce type de dématérialisation des processus impose l'exploitation de nouveaux outils digitaux qui augmentent la charge de travail, notamment en matière de gestion documentaire : l'autorisation de collecte des données personnelles devient une pièce administrative supplémentaire s'ajoutant dans le dossier locataire.

2.4. Les particularités de l'Entreprise Sociale de l'Habitat (ESH) au regard de la gestion documentaire

Qu'il s'agisse de production documentaire interne ou de flux de documents entrants / sortants, la volumétrie documentaire est conséquente au sein d'une ESH. Les typologies de ces documents sont également très variées. Il existe trois raisons majeures qui expliquent ces particularités : la nature des activités, la multiplicité des parties prenantes, et la nécessité d'alimenter en document sur le long-terme un même dossier.

2.4.1. Des natures d'activités très variées

Au sein d'une ESH, il existe deux pôles d'activités principaux : les activités liées à la maîtrise d'ouvrage (dont l'objectif est de construire ou acquérir des logements sociaux) et les activités de la gestion locative et patrimoniale (dont l'objectif est de suivre la clientèle dans les logements sociaux) (3, Mille).

- Les activités liées à la maîtrise d'ouvrage

Dans les activités liées à la maîtrise d'ouvrage, une ESH apporte une expertise dans la conception et/ou dans la rénovation des logements sociaux, prépare les dossiers de financements, dirige la construction et/ou dirige les opérations d'acquisitions auprès de promoteurs et/ou les travaux de réhabilitation, et assure la réception des travaux. La maîtrise d'ouvrage publique est régie par un code strict qui définit clairement ses missions et sa relation avec le maître d'œuvre et les intervenants privés.

Le cœur d'activité de la maîtrise d'ouvrage étant la construction ou l'acquisition d'immeubles ou d'ensemble d'immeubles, les enjeux en matière de gestion documentaire sont de gérer des ensembles de documentation préparatoire d'un projet (études, analyses, devis...), la documentation du dossier de construction (documents, plans, maquettes), les documents de références pour respecter les contraintes réglementaires, l'identification et la gestion des documents-clés pour la livraison.

- Les activités liées à la gestion locative et patrimoniale

Le cœur d'activité de la gestion locative est le suivi des particularités individuelles des locataires : la gestion de la demande et des attributions, la relation de service aux locataires, la gestion des charges que doit payer le locataire... On entend également par "particularités individuelles" les problématiques telles que le vieillissement, l'handicap, etc., qui ont un impact direct sur les conditions de logements. Enfin, l'activité de la gestion locative comprend aussi un volet importation de coordination avec les parties prenantes externes (assistance sociale, huissiers, avocats, milieu associatif local, milieu associatif de droit au logement, etc.).

Au regard de la gestion documentaire, l'enjeu est de parvenir à regrouper en un seul emplacement, à savoir "le dossier locataire", toutes les pièces administratives du locataire et tous les échanges réalisés avec ce dernier et/ou avec les parties prenantes externes qui concernent un locataire, sachant que toutes ces pièces s'ajoutent au fur et à mesure de son parcours locataire.

Ces deux descriptions illustrent que deux activités, essentielles au sein d'une ESH, poursuivent des objectifs très différents : les activités liées à la maîtrise d'ouvrage se focalise et s'organise autour de "l'immeuble" tandis que la gestion locative et patrimoniale est orientée vers "le client". Autrement dit, ces deux blocs d'activités ont peu d'interactions entres elles (3, Mille).

Le fait qu'une gestion documentaire soit à déployer pour l'ensemble de l'entreprise alors que deux pôles majeurs de l'entreprise ont peu d'interactions communes représente une difficulté. Cela va en effet se traduire par une nécessité de différenciation vis-à-vis des typologies de documents, des métadonnées, voire des outils de gestion documentaire.

2.4.2. La multiplicité des parties prenantes

Une Entreprise Sociale de l'Habitat ne diffère pas d'une entreprise "classique" et privée, et elle procède naturellement à des échanges de données, d'informations et de documents avec ses prestataires, ses fournisseurs, ses banques, son centre de finance, ses clients... Mais une ESH doit aussi prendre en compte ses échanges avec les autres organismes, propres au secteur Hlm : Habitat Réuni (groupement d'organismes HLM), les organismes publics intervenant dans la demande de logements (mairie, préfet, collectivités locales), associations et/ou amicales de locataires (4, Brestesche).

2.4.3. La nécessité d'un suivi dossier sur le long-terme

Les activités de la maîtrise d'ouvrage s'étalent sur plusieurs années. La gestion des ensembles de documentation préparatoire d'un projet (études, analyses, devis...) ou la documentation du dossier de construction (documents, plans, maquettes) sont donc nécessairement alimentés sur une durée plus ou moins longue mais qui s'exprimera en année.

A la différence de la gestion locative dans le parc privé, où les éléments du dossier du ou des locataires sont rarement évolutifs dans le temps, l'activité de gestion locative dans le parc social collecte et alimente continuellement un dossier locataire avec des pièces administratives plus ou moins nombreuses en fonction du parcours du locataire.

Il apparaît ainsi qu'une gestion documentaire maîtrisée est un impondérable dans le secteur Hlm en raison (i) des réglementations nombreuses et fluctuantes, (ii) de la variété documentaire liée elle-même à la variété des natures des activités au sein d'une ESH, et (iii) de la nécessité d'un suivi documentaire des activités dans le temps.

Deuxième partie

Présentation de l'Entreprise Sociale de l'Habitat LOGIS-TRANSPORTS

1. L'Entreprise Sociale de l'Habitat (ESH) Logis-Transports

Créée en 1959, Logis-Transports a pour actionnaire de référence détenant la majorité du capital la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP). Logis-Transports est une filiale historique de la RATP, et propose des logements sociaux en Ile-de-France à l'Etat, aux collectivités locales et aux salariés de la RATP via le 1% logement.

En concertation avec les acteurs publics locaux, Logis-Transports propose une offre variée d'habitat social : locatif social et intermédiaire, résidences étudiantes ou jeunes actifs, accession à la propriété via sa filiale l'Habitation Transports.

Depuis plusieurs années, Logis-Transports développe un savoir-faire des opérations de transformation urbaine. La société construit des logements sur des espaces complexes à aménager, notamment en superposition de sites industriels de la RATP. Par exemple, un atelier de maintenance de centre bus se trouvera au sous-sol d'un immeuble d'habitation. L'objectif est d'apporter de la vie et de la mixité en ville en faisant cohabiter l'emploi et l'activité industrielle avec le logement. D'ici 2020, ce sont 1270 logements qui seront construits au-dessus des sites industriels de la RATP.

1.1. L'ESH Logis-Transports au sein d'un Groupement d'Intérêt Economique (GIE)

L'ESH Logis-Transports fait partie d'un Groupement d'Intérêt Economique (GIE), appelé le GIE Proxilogis-Logidev. Proxilogis-Logidev construit et gère des logements sociaux en Île-de-France pour trois ESH : Logis-Transports, Sofilogis et Alliade Habitat.

- L'ESH Logis-Transports est filiale à 99,98 % de la RATP. Elle a développé son activité en Île-de-France et propose aujourd'hui des logements d'habitat social couvrant le logement social, des résidences pour étudiants et de l'accession à la propriété. Son rythme de production est de 200 logements neufs par an.
- L'ESH Sofilogis est une filiale de la SA d'HLM Alliade Habitat (ex-groupe Amallia), cette dernière étant devenue elle-même filiale d'Action Logement Immobilier depuis le 31 décembre 2016. Elle propose des logements sociaux en Île-de-France. Son rythme de production est de 150 logements par an.
- L'ESH Alliade Habitat est le premier opérateur de logements de la région Auvergne Rhône Alpes, avec un parc de 34 000 logements au 31 décembre 2016. Seule la gestion d'une partie de ses logements (ceux localisés en Ile-de-France) a été confiée au GIE Proxilogis-Logidev.

En 2007, un rapprochement s'est effectué entre le groupe Amallia et la RATP pour la construction et la gestion de logements sociaux en Île-de-France. Dans ce contexte, un premier GIE a été créé en 2008 (Logidev) pour développer des programmes immobiliers, puis un second GIE (Proxilogis) en 2009, spécialisé dans la gestion locative du patrimoine. Ces deux GIE ont fusionné le 1er janvier 2016, ce qui a donné naissance au GIE Proxilogis-Logidev. Ce GIE gère 11 463 logements répartis comme suit :

- 7 371 pour Logis-Transports
- 3 655 pour Sofilogis
- 437 pour Alliade Habitat.

Les effectifs du GIE Proxilogis-Logidev sont au 31 mai 2017 de 52 salariés (dont 45 en CDI) répartis entre deux Directions : 20 salariés à la Direction de l'Immobilier dont 2 en CDD, et 32 salariés dont 5 CDD à la Direction du Patrimoine.

14 salariés sont également mis à la disposition du GIE par Logis-Transports (4 à la Direction de l'Immobilier et 10 à la Direction du Patrimoine).

1.2. Le rôle de la RATP, actionnaire majoritaire de Logis-Transports

Logis-Transports connaît, depuis plus de 20 ans, une croissance particulièrement soutenue, avec un rythme de production annuel moyen de 5 % de son parc qui atteint 7 000 logements à destinations des familles, des jeunes actifs ou des étudiants.

La RATP soutient sa filiale en en faisant son partenaire de référence pour le développement du logement des franciliens et de ses agents, en lui permettant de bénéficier de l'ancrage territorial du groupe et d'opportunités foncières sur les emprises détenues par l'Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

Le programme de développement de Logis-Transports prévoit à l'horizon 2020 un patrimoine de plus de 10 000 logements (contre environ 7000 aujourd'hui). Pour atteindre cet objectif ambitieux, Logis-Transports a notamment accès aux emprises RATP sur des sites parisiens sur lesquelles sont identifiés 1 550 logements, tels que :

- le centre bus du boulevard JOURDAN (PARIS 14ème),
- les Ateliers ferrés de VAUGIRARD (PARIS 15ème),
- le site ITALIE (PARIS 13ème),
- le site de la porte de la VILLETTE (PARIS 19ème)
- ainsi que les sites occupés par le Comité d'Entreprise à la porte de Choisy (PARIS 13ème) et rue de Docteur Arnold NETTER (PARIS 12ème).

Pour disposer des moyens nécessaires à l'exécution de ce programme, Logis-Transports est signataire d'un protocole de financement avec la Caisse des Dépôts et de Consignation (CDC) qui a entériné son plan d'investissement à 10 ans.

Le capital de Logis-Transports a été porté en 2015 à 32 640 000 €, grâce à un apport en nature de la RATP, faisant suite à une augmentation de capital. A la suite de cette augmentation de capital, la détention du capital par la RATP est passée de 87 à 99,98 %.

La RATP verse sa part obligatoire de sa participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC) sous forme de subvention. Depuis plusieurs années, la RATP réalise des investissements supérieurs à son obligation légale, qui ont donné lieu à des contreparties à due concurrence des sommes versées, de la part de la SAS ACTION LOGEMENT SERVICES sous forme de réservations de logements locatifs.

Ainsi, la RATP a manifesté auprès de sa filiale son souhait d'accompagner le développement de la société Logis-Transports par un apport de fonds propres supplémentaires.

Dans ce contexte, l'augmentation du capital social de la Société d'un montant nominal maximum de 1 Million d'euros porterait le capital de 32 640 000 € à 33 640 000 €, par l'émission de 625 000 actions nouvelles d'une valeur nominale de 1,60 € chacune.

1.3. Les activités de l'ESH Logis-Transports

1.3.1. Description des activités

Dans le cadre d'un effort de structuration des activités de l'entreprise, un responsable qualité a été recruté en 2015 : sa première tâche a consisté à cartographier les activités de l'entreprise. Le Système de Management de la Qualité (SMQ) de l'entreprise s'appuie sur cette cartographie.

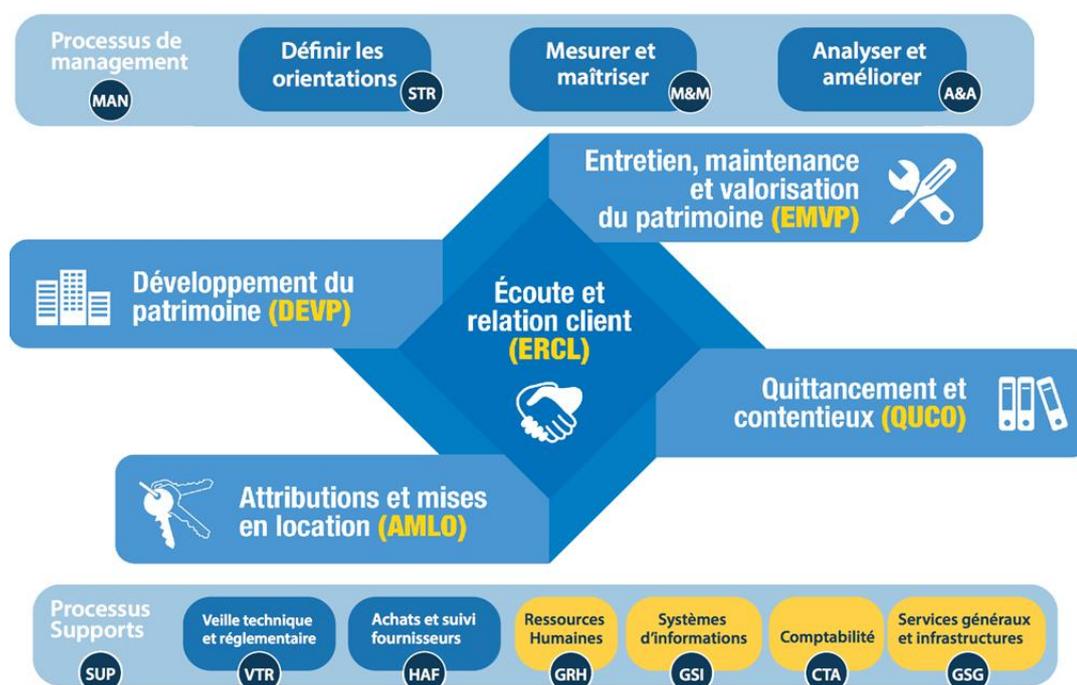


Figure 3 - Cartographie du Système de Management de la Qualité
Extrait de "Présentation SMQ Logis-Transports"

Chacun de ces macro-processus (appelés également “missions”) correspond à un ensemble d’activités / processus, de sous-processus, et enfin de procédures.



Figure 4 - Illustration des processus, sous-processus, et procédures de la mission “Gérer la relation client”
Extrait du Cahier des Charges Techniques du projet de la Gestion Relation Client

En 2017, des urbanistes SI ont été missionnés pour établir la cartographie du système information en prenant pour point de départ la cartographie des activités du SMQ. Le premier objectif était de mesurer la réponse apportée par le système d'information, en l'état, aux besoins métier. Cet exercice a permis d'identifier des zones de non couverture fonctionnelle et les principales zones de risque de l'entreprise.

Plan d'Occupation des Sols fonctionnel et applicatif (Activités vitales)

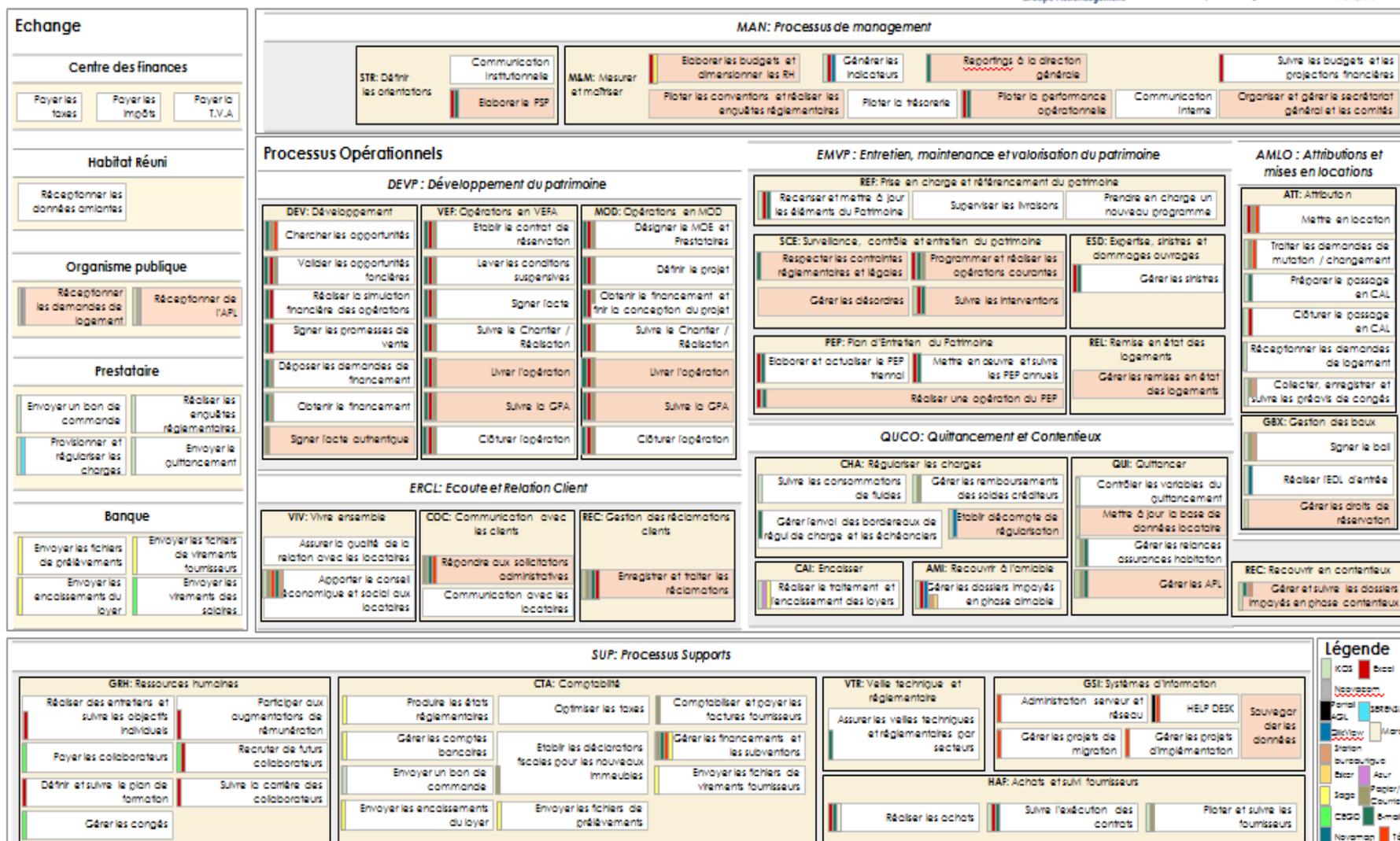


Figure 5 – Plan d'occupation des sols fonctionnel et applicatif

A la suite de cette identification, un atelier rassemblant les membres du comité exécutif a permis d'identifier les activités vitales de l'entreprise :

Catégorie de processus		Activité vitale
Attribution et mises en location	Mesurer & Maîtriser	Pilotage de la performance (opérationnelle - respect de la réglementation,...)
	Surveillance, Contrôle et Entretien	Pilotage des conventions et réalisation des enquêtes réglementaires
Développement du patrimoine	Gérer les demandes des locataires	Gérer les réclamations
	Gestion des Baux	Gérer les droits de réservation
	QUITTANCER	Gérer les APL
	Recouvrir les impayés	Gérer et suivre les dossiers impayés en phase contentieux
	Régulariser les CHARGES et Réviser les provisions	Etablir le décompte de régularisation
Entretien, maintenance et valorisation du patrimoine	Surveillance, Contrôle et Entretien	Gérer les désordres
	Informers les locataires	Mettre à disposition les informations aux locataires
	Mesurer & Maîtriser	Organiser et gérer le secrétariat général et les comités
	QUITTANCER	Mettre à jour la base de données locataire
	Remise en Etat des Logements	Gérer les remises en état des logements
Gérer la relation client	Superviser un programme immobilier en MOD ou VEFA	Livrer l'opération
	Surveillance, Contrôle et Entretien	Suivre la GPA
Processus de Management	Management STRatégique	Suivre les interventions
	Mesurer & Maîtriser	Elaborer les politiques (PSP, Standard QS, Développement, SDRH, ...)
Quittancement et contentieux	Elaborer les budgets et dimensionner les RH	Elaborer les budgets et dimensionner les RH
	Développement	Signer l'acte authentique
	Mesurer & Maîtriser	Reportings à la direction générale
	Plan d'Entretien du Patrimoine	Réaliser une opération du PEP
	Surveillance, Contrôle et Entretien	Respecter les contraintes réglementaires et légales
	Systèmes d'Informations	Sauvegarder les données

Figure 6 - Identification des activités vitales de l'entreprise

Comme évoqué dans la première partie, la variété des activités considérées comme vitales est très importante, et ferait même penser à "plusieurs entreprises au sein d'une entreprise" (2, Marquant).

Du point de vue de la gestion documentaire, les documents qui doivent être gérés pour servir ces activités vitales relèvent :

- de la gestion de documents bureautiques (reportings, fiches, compte-rendu, pour gérer les documents dans leurs formats d'origine (Word, Excel) et centraliser leur classement, les échanger, et/ou les distribuer aux autres collaborateurs)
- de la gestion de documents de références (documents normatifs, offres de référence,...)
- de la gestion de documents spécifiques propres à un métier (plans d'immeubles, CERFA de la demande de logement,...)
- de la gestion de documents administratifs (factures, bons de commande...)

1.4. Les différents métiers au sein de l'ESH Logis-Transports

1.4.1. Les métiers

Les différents métiers au sein du GIE Proxilgis-Logidev correspondent aux mêmes filières métiers que dans les ESH :

- les métiers de la maîtrise d'ouvrage,
- les métiers de la gestion locative et patrimoniale,
- les métiers de la proximité,
- les métiers des activités fonctionnelles / activités supports

1.4.2. L'organigramme de l'ESH Logis-Transports

ESH Logis-Transports suit une organisation de structure fonctionnelle, où chaque fonction est en rapport opérationnel avec les autres. Les critères de regroupement sont les spécificités et l'homogénéité des compétences.



Figure 7 - Les Directions au sein de Logis-Transports

Tous les Directeurs et Directrices de ces directions sont également membres du Comité Exécutif.

Comme toute entreprise organisée en structure fonctionnelle, cette organisation a pour avantage de présenter une efficacité technique, une simplicité de gestion, une facilité d'intégration des collaborateurs et le développement de compétences fonctionnelles. Il existe cependant des inconvénients majeurs qui sont la bureaucratisation, des féodalités fonctionnelles, des rigidités face aux changements et une certaine congestion de la Direction générale.

Au sein du GIE Proxilogs-Logidev, les métiers sont regroupés de la manière suivante :

- Les métiers de la maîtrise d'ouvrage sont regroupés au sein de la Direction Immobilière. Cette Direction immobilière est elle-même décomposée en fonction de trois axes d'activités qui répondent à une logique séquentielle du déroulement d'un programme immobilier : le Développement, la Production, et les aspects techniques liés à la maintenance des immeubles.

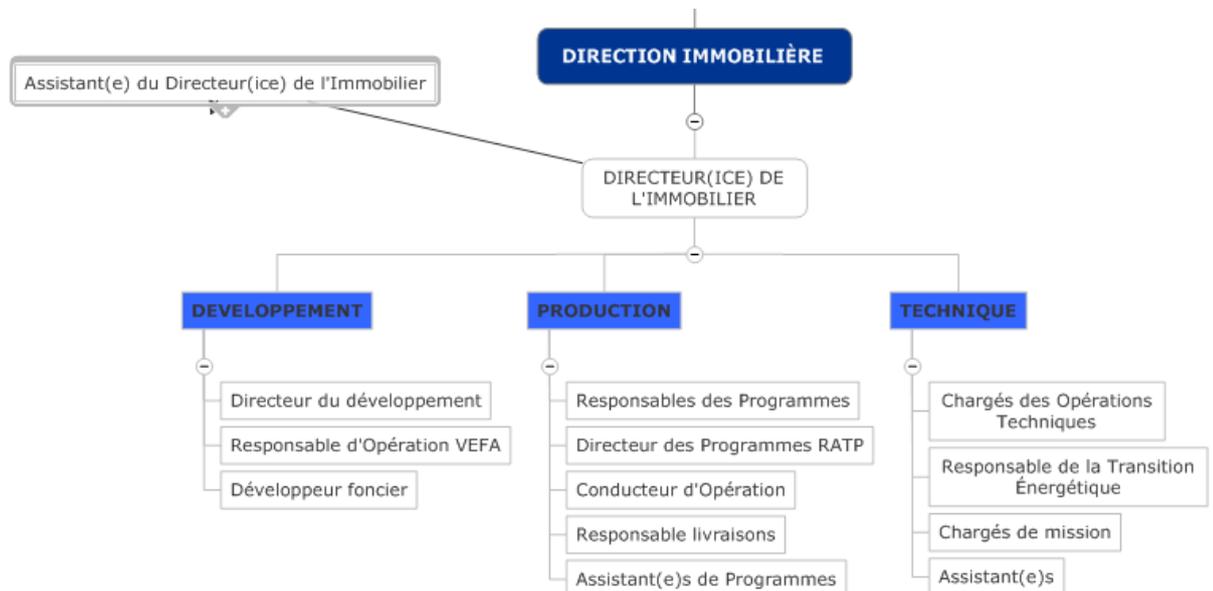


Figure 8 - Organigramme de la Direction Immobilière Logis-Transports

- Les métiers de la gestion locative et patrimoniale sont regroupés au sein de la Direction du Patrimoine. La Direction du Patrimoine se décompose également en deux grands axes : la Proximité et la Gestion Locative.

La Proximité regroupe les activités et les métiers en charge de faire le lien entre le bailleur social et ses locataires sur le terrain. C'est pour cette raison que la Proximité regroupe également les métiers de Gardiens d'immeubles. Quant à la Gestion Locative, sa mission est de traiter avec les locataires des aspects plus administratifs (bail, paiement des charges et de loyers...).

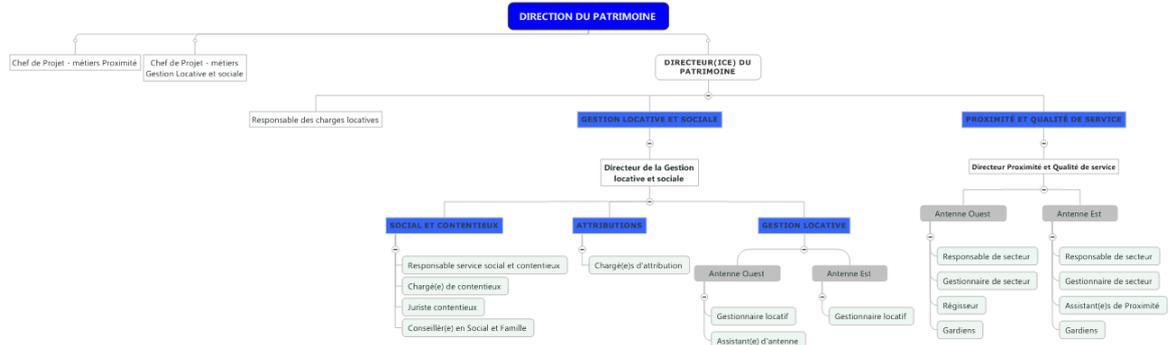


Figure 9 - Organigramme de la Direction Patrimoine Logis-Transports

- Les métiers des activités fonctionnelles et activités supports sont regroupés au sein des Direction Juridique et Ressources Humaines, de la Direction Administrative et Financière, et de la Direction de la Stratégie et de la Transformation et de la Direction des Systèmes d'Information.

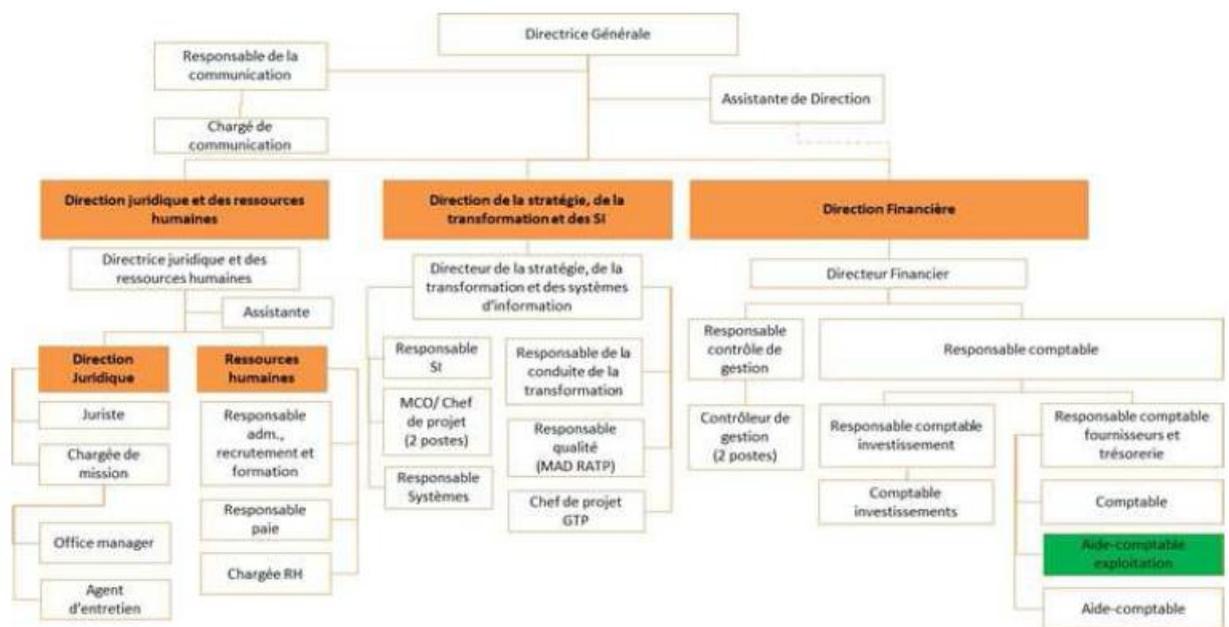


Figure 10 - Organigramme des Direction Juridique et Ressources Humaines, de la Direction Administrative et Financière, et de la Direction de la Stratégie et de la Transformation et de la Direction des Systèmes d'Information de Logis-Transports

1.5. L'environnement informatique de l'ESH Logis-Transports

Au-delà des ressources humaines et du système de management de la qualité, le GIE Proxilogs-Logidev dispose d'une multitude d'outils applicatifs intégrés qui composent le paysage du système d'information du groupement. La liste ci-dessous présente un aperçu des outils les plus usités :

Tableau 1 - Liste des outils applicatifs les plus usités au sein de Logis-Transports

Nom de l'outil applicatif	Type d'outil applicatif	Usages
IKOS (Full Web v1.0)	Progiciel de Gestion (ERP)	Gestion Financière, Comptabilité d'investissements, Comptabilité d'exploitation, Gestion Locative
SAGE	Progiciel de Gestion (ERP)	Comptabilité d'exploitation
Qlikview	Outil de visualisation et de restitution des données	Gestion Financière, Comptabilité d'investissements, Comptabilité d'exploitation, Gestion Locative
Serensia	Outil de réception / émission / traitement / intégration et valorisation des flux comptables électroniques	Gestion Financière, Comptabilité d'investissements, Comptabilité d'exploitation
Neovacom	Outil de plateforme de collecte des données	Gestion des activités de la proximité
CEGID	Progiciel de gestion	Gestion des Ressources Humaines
Novamap	Progiciel de gestion	Gestion des activités de la proximité, Gestion Locative
Azur	Gestion Électronique des Documents	Gestion Financière, Comptabilité d'investissements, Comptabilité d'exploitation, Gestion Locative
Logiweb	Portail intranet	Communication interne

Le schéma ci-dessous est la modélisation des flux entre les outils applicatifs et présente également les parties externes avec lesquelles Logis-Transports échange des données.

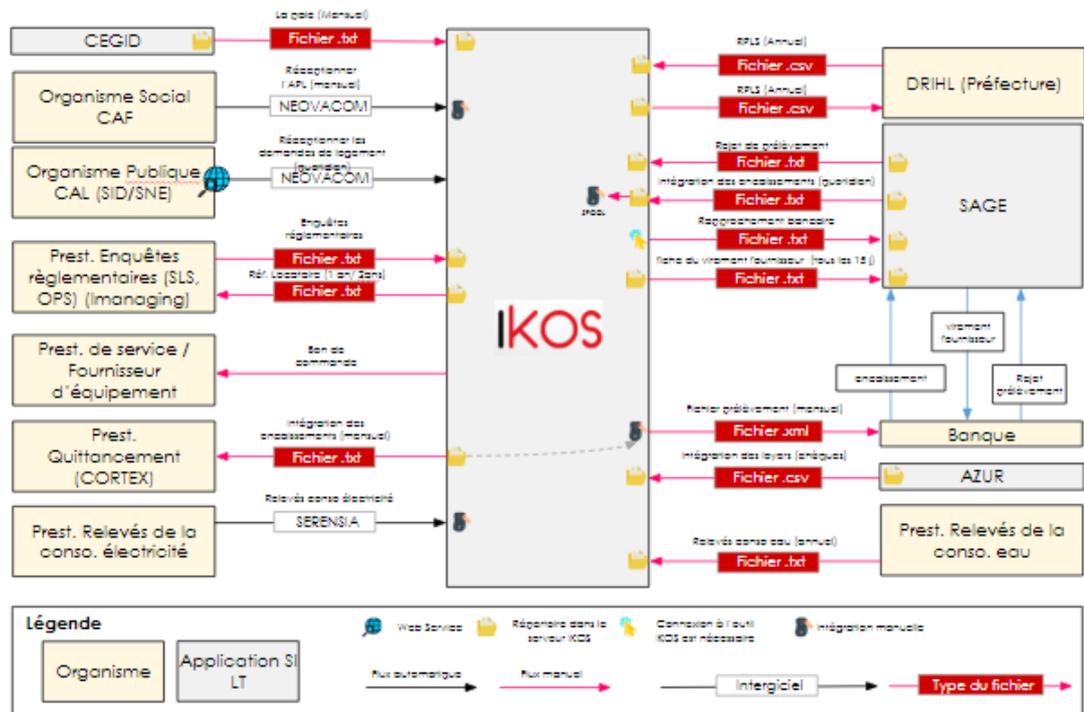


Figure 11 - Modélisation des flux entre les outils applicatifs de Logis-Transports

2. Des événements notables, propres à l'ESH Logis-Transports

2.1. La dissolution du GIE Proxilogis-Logidev

La fusion des deux GIE, Proxilogis et Logidev, a eu lieu en 2016, pour devenir le GIE Proxilogis-Logidev. L'objectif de ce regroupement était de simplifier le fonctionnement des deux entités.

Sa dissolution prendra acte à peine deux ans plus tard, au 31/12/2017. Cette dissolution est une conséquence de la réforme entreprise par Action Logement sur sa propre organisation, suite à l'adoption du projet de loi de 2015 sur le logement social.

En effet, depuis la réforme Action Logement du 19 mai 2015 qui regroupe en une seule entité (Action Logement) l'ensemble des acteurs gérant la participation des employeurs à l'effort de construction en faveur du logement des salariés (PEEC : Participation des employeurs à l'effort de construction), il n'y a plus de concurrence entre les sociétés qui collectent les fonds liés à l'effort de construction. La conséquence a été la dissolution du Comité Interprofessionnel du Logement (CIL) Amallia et la création d'Action Logement Services et d'Action Logement Immobilier le 31 décembre 2016.

Action Logement Immobilier est la holding immobilière actionnaire des sociétés immobilières privées et ESH du groupe Action Logement.

Deux des ESH faisant partie de l'actuel GIE Proxilogis-Logidev font partie du groupe Action Logement : les ESH Sofilogis et ESH Alliade Habitat.

Les deux ESH doivent donc s'inscrire dans la stratégie de ce groupe et ont donc vocation à se rapprocher de ce dernier.

C'est la raison pour laquelle les Directions d'Action Logement et de la RATP ont initié d'un commun accord la dissolution du GIE et la reprise de l'exploitation de leur patrimoine par chacun des trois actionnaires.

Ce faisant, chacun des 3 ESH constituant le GIE va reprendre l'exploitation et le développement de son propre patrimoine immobilier, et ce à partir du 01/01/2018. Cette dissolution n'entraîne pas de licenciement au sein des équipes actuelles du GIE, car l'ensemble des salariés est voué à réintégrer l'un des ESH Logis-Transports ou Sofilogis dans le cadre d'une clause de reprise figurant dans tous les contrats de travail et leur garantissant leur transfert.

Cette dissolution entraîne cependant un remaniement important de l'organisation globale et crée une instabilité générale, ainsi qu'un supplément de charge de travail :

- Au niveau des ressources humaines : des postes opérationnels et de fonctions supports doivent être remplacés (impliquant de facto un temps de formation des nouvelles personnes recrutées) en raison des départs des salariés regagnant une ou l'autre des ESH ;
- Au niveau des systèmes d'information : des solutions informatiques mutualisées doivent être divisées par bailleur ;
- Au niveau de la répartition des patrimoines : les métiers de la Proximité et Gestion locative, en contact direct avec les clients, étaient répartis par secteur géographique, quel que soit le bailleur propriétaire de l'immeuble ou

d'un groupe de résidence. Cette répartition est totalement revue et réorganisée de façon à ce que ces mêmes métiers puissent gérer des clients d'un bailleur ;

- Au niveau des contrats avec les fournisseurs : les entretiens courants et les opérations techniques touchant aux immeubles (ravalement, réparation d'ascenseur, etc.) étaient négociés puis contractualisés pour des groupes de patrimoine répartis par secteurs géographiques, quelque soit le bailleur propriétaire du patrimoine. La dissolution implique de facto l'annulation des contrats au nom du GIE pour être refaits (et renégociés en ayant moins de poids de négociation) pour chaque bailleur.

2.2. Les déménagements de plusieurs sites de l'ESH Logis-Transports

Jusqu'à présent, les bureaux du GIE étaient répartis sur deux sites géographiques : antenne Est parisien et antenne Ouest parisien, dans une logique de regroupement des activités et de secteur géographique. En raison de la dissolution du GIE, 3 sites vont déménager pour un regroupement par entité.

Trois déménagements doivent ainsi s'organiser d'ici décembre 2017 :

- 1er site qui déménage : les équipes RH et communication (5 personnes)
- 2e site qui déménage : les équipes de gestion locative et de proximité quittent l'antenne de Nanterre (10 personnes)
- 3e site qui déménage : tous les autres services (50 personnes)

2.3. Un turn over des collaborateurs particulièrement élevé

Ce contexte d'instabilité organisationnel, propre à l'histoire du GIE Proxilogs-Logidev, est d'autant plus marquant que le turn over de ces dernières années (20% des collaborateurs environ sur les deux ans), en ce qui concerne notamment les Directeurs de l'immobilier et du développement, a créé des perturbations dans l'organisation, modifiant les objectifs, parfois sans cohérence et continuité dans la stratégie de développement de l'entreprise.

Malgré des efforts de la part de la Direction depuis ces deux dernières années, ces efforts ne permettent pas de compenser les fragilités, notamment à cause de la nature des contrats de travail (CDD, intérim) qui alimentent de facto ce turn over important. Dans certains cas, de jeunes intérimaires sont regroupés pour assurer des fonctions de titulaire sans encadrement continu sur site. Sans expérience du métier et des particularités en matière de procédures internes, ces salariés se retrouvent en difficulté ou en faisant du mieux possible, ils reportent néanmoins certaines tâches à d'autres services.

La conséquence en est une moindre performance des mesures RH puisqu'un temps significatif est accordé par les titulaires à la formation et au contrôle des nouveaux arrivants. Pour qu'ils soient opérationnels et offrent la même qualité de service que les titulaires, il est nécessaire de les encadrer et de leur laisser du temps pour finaliser leur apprentissage. Sauf que, faute de respecter les fiches de poste, il existe un effet de "dispersion" pour colmater les fuites. Cela pousse les collaborateurs à quitter leur poste prématurément, imposant par la même occasion de nouveau une charge de formation pour les titulaires qui ne peuvent toujours pas totalement se consacrer à leurs tâches.

Les principaux défis d'une ESH dans la mise en place d'une gestion documentaire est la coexistence de cœurs d'activités et de cœurs de métiers qui nécessitent des gestions documentaires différenciées, et un environnement informatique complexe qui pose la question de l'intégration d'un futur outil de gestion documentaire.

Enfin, le contexte particulier et très mouvementé de l'ESH Logis-Transports ne représente pas un environnement propice à un projet aussi structurant que la refonte de la gestion documentaire.

Troisième partie

Analyse de la gestion documentaire

La première partie a permis de présenter le secteur du logement social, les réglementations qui s'appliquent aux Entreprises Sociales de l'Habitat (ESH) - acteur majeur du secteur Hlm - et d'aborder en surface leurs impacts au regard de la gestion documentaire. La deuxième partie s'est employée à présenter le cas de l'ESH Logis-Transports.

La troisième partie va s'attacher à expliquer quels ont été les éléments déclencheurs, dans le cas de l'ESH Logis-Transports, qui l'ont amenée à s'interroger sur la question de la gestion documentaire et quelles analyses ont été réalisées sur le sujet afin de pouvoir proposer une stratégie de mise en place d'un système de gestion documentaire adapté à une ESH.

1. Le poste du chef de projet GED et dématérialisation

En raison des évènements propres à l'ESH Logis-Transports - à savoir la dissolution du GIE, le déménagement, et le turnover important des collaborateurs - l'entreprise a décidé de revoir son système de gestion documentaire, et place comme objectif de l'entreprise la mise en place, pour l'ensemble de l'entreprise, d'une gouvernance des documents physiques et numériques afin :

- i) d'améliorer la gestion des documents d'activité,
- ii) être en mesure de démontrer à tout moment que l'entreprise est en conformité avec les obligations réglementaires du secteur,
- iii) tendre vers la diminution de la quantité de documents sous forme papier.

La création du poste du chef de projet GED et dématérialisation s'inscrit également dans une démarche de projet d'entreprise (ESSENTIEL) et dans la continuité du projet de la Gestion de la Relation Client (GRC).

1.1. Un projet d'entreprise : Projet ESSENTIEL

Sur impulsion de la Direction Générale, l'entreprise s'est inscrite dans un ambitieux projet d'entreprise à horizon 2019 appelé ESSENTIEL mettant l'accent sur la digitalisation des métiers, le déploiement d'un système de management par la qualité, et la concertation avec l'ensemble des parties prenantes au service d'une action en plus grande proximité avec les territoires.

La mise en place d'un projet de dématérialisation raisonnée répond aussi bien à des attentes externes qu'internes. En effet, les parties prenantes en relation avec les bailleurs sociaux incitent à davantage de dématérialisation : l'Etat a mis en place un système centralisé de numérisation des documents et informations concernant les demandeurs de logement (SNE), les CAF dématérialisent le traitement des demandes d'APL (système IDEAL)...

La création du poste s'inscrit dans la continuité de ce projet d'entreprise.

1.2. Le projet de la Gestion Relation Client (GRC)

La mission de Gestion de la Relation avec les Clients est aujourd'hui majoritairement effectuée par courrier, par téléphone ou par e-mail. Les locataires contactent Logis-Transports par l'un de ces canaux de communication, ou se déplacent directement au siège pour exposer leurs réclamations et autres demandes. Ils sollicitent le bailleur pour obtenir des documents liés à leurs dossiers administratifs, des informations concernant les interventions qui ont lieu dans leur immeuble, ou faire instruire des réclamations portant sur l'entretien, la maintenance des équipements, des parties communes ou du logement.

Les processus de gestion des demandes sont établis en interne, cependant les locataires contactent souvent des interlocuteurs sans rapport avec le parcours établi pour le traitement des cas. Le projet de la GRC consiste à mettre en place une solution informatisée de gestion de la relation client qui aura pour objectif principal de faciliter la mise en relation des locataires avec les interlocuteurs habilités à gérer les demandes.

Les principaux objectifs consistent à pouvoir :

- permettre aux locataires d'accéder en self-service et en ligne, à des documents relatifs à leur contrat d'habitation ;
- permettre aux locataires de déclarer des informations quant à leurs coordonnées ou leur situation, ces informations seront enregistrées automatiquement dans l'ERP ;
- ouvrir l'accès à une base de connaissances dédiée aux locataires et au bailleur pour améliorer la connaissance des rôles et des responsabilités respectives, et prévenir ainsi les demandes qui trouveraient réponses dans ce référentiel ;
- permettre au personnel de Logis-Transports d'avoir une plate-forme unique de suivi et de traitement des demandes émanant des locataires ;
- permettre aux locataires d'accéder à l'état de traitement des demandes qu'ils déclarent ;
- informer les locataires de façon ciblée en dématérialisant les documents qui leurs sont destinés.

Ce projet initié au début de l'année 2017 a donc représenté un élément déclencheur dans la création du poste de Chef de Projet GED et dématérialisation puisqu'il a été l'occasion de s'interroger sur les questions de numérisation et dématérialisation des documents devant être disponible dans le cadre de l'utilisation de la solution.

1.3. Description des missions et des résultats attendus

Les différentes missions, telles que décrites par l'entreprise, sont :

- dresser un état des lieux tant physique (recensement du patrimoine documentaire intégrant une notion de criticité des documents) qu'au niveau des pratiques et processus, et objectiver les risques et opportunités (gains d'efficience) pour l'entreprise ;
- replacer l'entreprise dans ses obligations réglementaires, en coordination avec le service juridique ;
- proposer à la direction générale des principes de gouvernance (cycle de vie des différents documents, meilleur outil de conservation, politique de numérisation et principes d'indexation), en coordination avec le responsable qualité et les équipes SI ;
- sensibiliser l'ensemble des équipes métiers aux enjeux de la dématérialisation, en coordination avec les managers ;
- animer les actions de préparation du déménagement.

Le spectre de la mission étant très large, l'analyse des premiers temps doit, avant toute chose, commencer par la définition d'un périmètre plus précis de la commande et des résultats mesurables attendus.

2. L'ANALYSE DE LA GESTION DOCUMENTAIRE LOGIS-TRANSPORTS

Une analyse de l'existant a été menée pour identifier les problèmes, les objectifs et la détermination du résultat global souhaité. Les grandes étapes de cette analyse ont suivi des étapes d'une phase d'avant projet¹⁰ :

- Analyse de la situation actuelle : identification de ce qui existe déjà, de ce qui a déjà été fait.
- Analyse globale des facteurs déterminants : objectif général, besoins généraux à satisfaire, risques et opportunités, moyens à disposition

Cet état des lieux a été réalisé grâce à des enquêtes, à des entretiens individualisés (en comité restreints, réunissant deux ou trois personnes au maximum) avec les métiers opérationnels, des observations in situ pendant qu'un collaborateur réalisait une tâche spécifique, et à des entretiens en tête-à-tête avec les directeurs.

2.1. Inventaire des documents

Un état des lieux de la documentation papier conservée dans les bureaux du GIE Proxilgis-Logidev a été réalisé entre Juillet et Août 2017 en collaboration avec une équipe « jobs d'été » au nombre de 9 personnes en Juillet et de 2 personnes en Août.

Quatre lieux géographiques ont été concernés : 3 sites dans l'Est Parisien et 1 site dans l'Ouest parisien.

L'équipe a été chargée de répertorier et de faire l'inventaire des documents conservés dans les bureaux auprès de tous les services de l'entreprise pour répondre aux questions suivantes :

Tableau 2 - Questions posées aux collaborateurs lors de l'inventaire des documents et dossiers papiers conservés au niveau des bureaux

Comment s'appelle ce document ou dossier ?
A quelle entité fait référence ce document ou ce dossier ?
Localisation : Où est-il conservé ?
Identification : De quand date ce document ou dossier ?
Conditionnement : Comment est-il conservé ?
Volumétrie : Quel est son volume ?
Identification / Sensibilité : Ce document est-il confidentiel, même en interne ?
Identification / Utilisation : Quelle est la fréquence d'utilisation de ce document / de ce dossier
Compréhension de l'organisation : Pourquoi est-il conservé à cet emplacement ?
Prévision volumétrie : Est-ce un document ou un dossier qui va continuer à s'accroître en volume ?
Autres remarques et/ou commentaires concernant ce document ou ce dossier ?

Cet état des lieux de la présence des dossiers et documents est à interpréter comme une « photographie », qui fait état d'une représentation à un instant t et qui se veut globale, donc qui ne peut être considérée comme une liste précise et exhaustive.

¹⁰ Note technique - Gestion de projet : méthodologie d'élaboration d'un cahier des charges et boîte à outil pour le suivi d'un projet" - Mars 2017 - Nadia RAIS

Cet état des lieux concerne les documents conservés au sein des bureaux. De ce fait, ils ne peuvent pas être désignés en tant qu'« archives », bien qu'ils soient ainsi désignés par une majorité des collaborateurs. Ils sont à désigner sous le terme générique de « documents d'activités ».

2.1.1. La volumétrie

2.1.1.1. Recensement de la volumétrie de la documentation sous forme papier

La volumétrie totale recensée des documents sous forme papier conservés au sein des bureaux est d'environ 620 mètres linéaires. Cela représente environ 103 armoires de bureau standard (220cm x 100cm avec 6 niveaux d'étagères)

L'inventaire n'a pas pu être réalisé pour des documents et dossiers papiers non identifiés ou en « dépôt sauvage » au niveau des sous-sols d'un des sites.

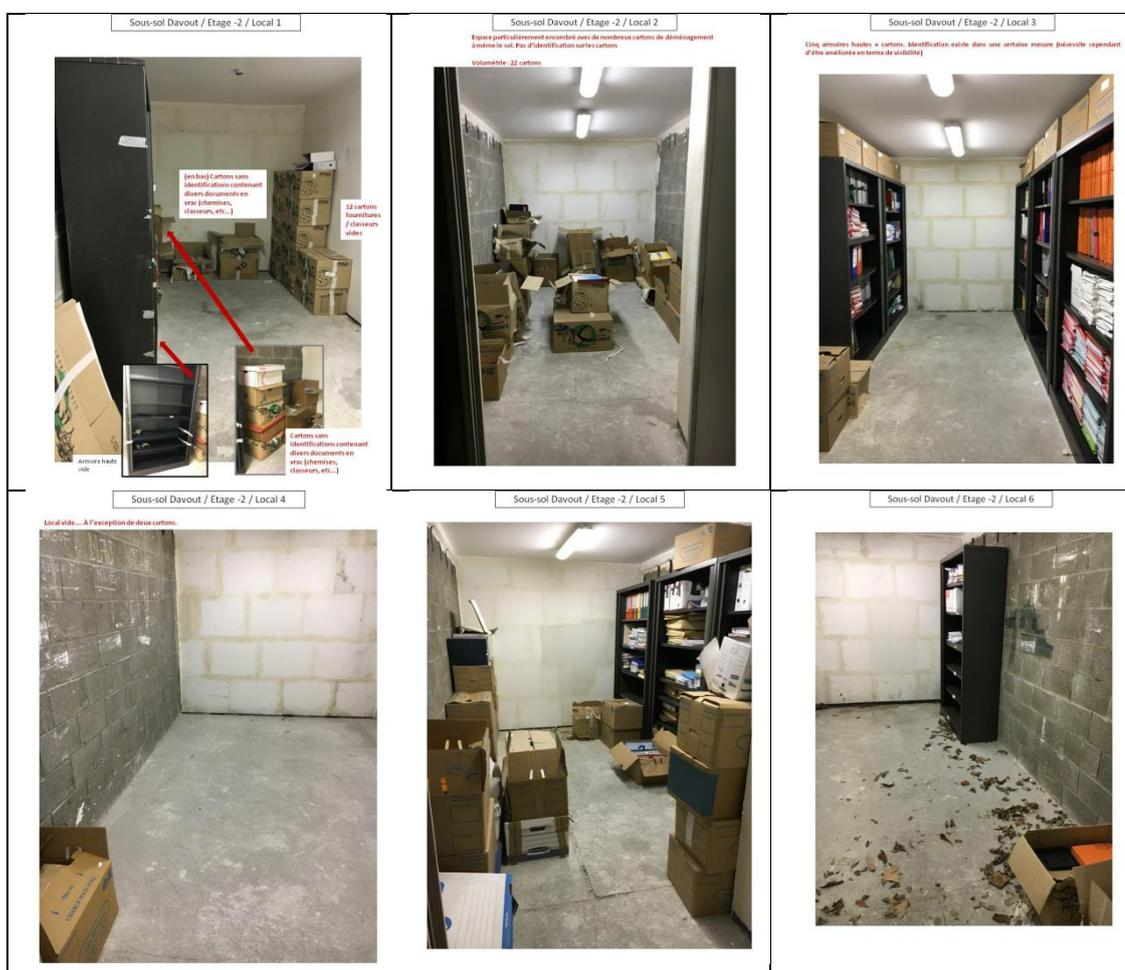


Figure 12 - Photos d'illustration – Etat des caves où sont conservés des documents sous format papier

La volumétrie totale des documents papiers conservés dans les bureaux en fonction des activités :

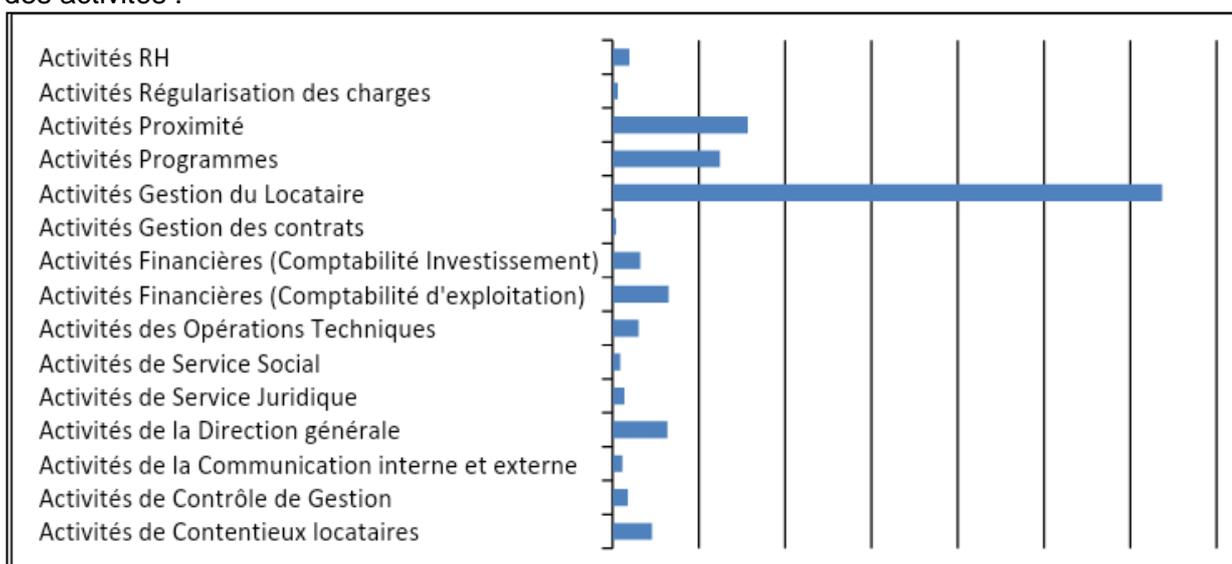


Figure 13 - Graphique illustrant les différentes volumétries par type d'activités des documents conservés sous format papier

Les activités liées à la gestion du locataire représentent à elles seules la moitié de la volumétrie totale. Ce résultat ne doit cependant pas faire oublier que les activités Programmes et activités de Proximité génèrent et conservent sur place également une volumétrie importante de documentation papier.

2.1.1.2. Recensement de la volumétrie de la documentation sous forme numérique

Les documents (communément appelés « les fichiers ») sont conservés sur le serveur local, répartis sous forme de lecteurs réseaux le contenu des disques durs. Ces lecteurs réseaux du serveur reflètent également l'organisation de l'entreprise, à savoir l'organisation en structure fonctionnelle.

Tableau 3 - Les lecteurs réseaux du serveur local de Logis-Transports

Nom du serveur	Taille en To (Terraoctet)
G : Locaux	1, 37 To
J : Communication	
K : DRH	
M : Financier	
N : Public	
O : Opération	
R : Projet-Entreprise	
T : Juridique-Mission	
U : Patrimoine	
V : Système-Qualité	
W : Sec-Biens-Pers	

Dans cette architecture, la gestion des accès passe nécessairement par le Responsable réseau informatique, qui est le seul en mesure de manipuler l'annuaire

de l'entreprise et l'outil Active Directory pour autoriser ou non l'ouverture d'un répertoire. De ce fait, les collaborateurs ne peuvent pas créer directement et d'eux-mêmes des répertoires avec des accès limités et doivent impérativement s'adresser au Responsable réseau informatique.

2.1.2. La typologie des documents

2.1.2.1. Typologie des documents papiers

En raison de la cohabitation de métiers très différents (métiers avec une orientation technique, métiers relevant plus de gestion administrative...), les documents papiers se présentent sous des formes et des typologies variées. Ainsi, des formats autres que A4 ont été détectés, par exemple :

- Plan d'immeuble de format A1 ou A0 ;
- Bordereau d'envoi de courriers envoyés en recommandé avec accusé de réception (format « papillon ») ;
- Papier fragile (ex : acte notarié et titre de propriétés des années 70...)

2.1.2.2. Typologie des documents "fichiers"

Les documents utilisés et/ou conservés sur les lecteurs réseau du serveur d'entreprise sont essentiellement de format bureautique classique : Microsoft Excel, Microsoft Word, Adobe PDF.

2.1.2.3. Les courriers électroniques

Tout comme les courriers reçus par la Poste, les emails doivent pouvoir faire l'objet de classement dès lors que l'email apporte des informations permettant de donner du sens et un contexte à un dossier ou un document.

A l'heure actuelle, il n'y a aucune gestion des emails du point de vue de la gestion documentaire ; les emails sont conservés seulement au niveau des boîtes de réception des destinataires.

2.1.3. Identification des documents critiques

2.1.3.1. Statuts de documents critiques

Une définition de l'importance d'un document peut se déterminer avec les statuts suivants (1, Archimag)

- Statut VITAL : Document irremplaçable dont la disparition serait dommageable au fonctionnement courant de l'organisation et/ou à la relation contractuelle.

- Statut IMPORTANT : Document remplaçable, à un certain coût, dont la disparition serait dommageable au fonctionnement courant de l'organisation.

- Statut UTILE : Document remplaçable dont la perte entraînerait des anomalies dans le fonctionnement courant de l'organisation.

- Statut NON-ESSENTIEL : Document qui n'a pas de valeur courante et qui devrait être éliminé

Dans le cas de Logis-Transports, l'état des lieux des documents physiques et numériques a mis en avant un certain nombre de documents critiques.

2.1.3.2. Trois exemples dans le cas de Logis-Transports

- Les documents constituant la carte d'identité d'un patrimoine qui peuvent être considérés comme des documents critiques avec un statut VITAL

Exemples :

Géométrie, Promesse De Vente, Acte De Vente, Permis De Construire, Demande De Financement, Convention, Assurance, DIUO, Conformité, DGD, PV Levée Des Réserves, PV Réception Travaux...

- Les documents attestant des obligations réglementaires qui peuvent être considérés comme des documents critiques avec un statut IMPORTANT

Exemples :

- Documents relatifs à la Commission Attribution Logements (CAL)

(PV de décision, les dossiers DALO,...)

- Documents relatifs aux conventions et aux réservataires

- Documents à valeur probante : quitus lorsque la maintenance est réalisée

- Les documents en lien avec les activités vitales de l'entreprise qui peuvent être considérés comme des documents critiques avec un statut UTILE

Exemples :

- Preuve d'envoi des demandes de financement

- Preuve de réception des courriers en lien avec la gestion des désordres

2.2. Inventaire des outils de gestion documentaire disponibles

2.2.1. Focus sur la GED

- Historique :

En 2014, un projet de GEIDE (outil Xemii / éditeur Azur) a été déployé sur l'agence de Nanterre dans le but de dématérialiser les dossiers locataires. L'objectif du projet était de fluidifier les échanges, les navettes de dossiers, notamment pour pouvoir être consultés à distance.

- Le périmètre du projet :

- un outil de GED uniquement pour les dossiers locataires, en priorité pour les nouveaux locataires

- sa mise en place a concerné les services de Proximité et Gestion locative (ne concernait pas les services de Conseil Social, les Contentieux, et les Attributions)

- un développement spécifique a été réalisé afin d'intégrer le SLS (Supplément Loyer Solidarité) dans l'outil

- Les ressources allouées :

- Ressource humaine : une personne a été dédiée à 50% sur les opérations de numérisation (les 50% restants étant dédiés à l'accueil, aux tâches de secrétariat). En effet, il n'a pas été possible de « répartir » les opérations de numérisation, avec une organisation où chaque collaborateur concerné aurait contribué à déverser les

documents numérisés, car la charge de travail des gestionnaires locatifs étaient déjà trop importante.

- Ressources matérielles : le travail de la personne dédiée consistait donc à numériser un grand nombre de documents grâce à un poste dédié, composé d'un scanner, d'un poste avec le logiciel de reconnaissance de documents, et le logiciel permettant le rattachement du document numérisé avec l'ERP IKOS.

- L'approche choisie :

La dématérialisation a été principalement envisagée d'un point de vue de la dématérialisation duplicative, dans l'optique de faire des documents papiers des documents électroniques, sans être accompagné de la dématérialisation des processus (pour des questions de charge de travail, donc d'organisation des ressources humaines). Ainsi, les opérations de numérisations étaient réalisées par une personne et a posteriori de la constitution du dossier locataire.

- La situation actuelle en 2017

Aujourd'hui en 2017, la tâche de numérisation des dossiers locataires n'est pas traitée et est reportée sine die pour les raisons suivantes :

- Problème de charge de travail de la ressource humaine : les opérations de numérisation ont été confiées à une seule personne, qui est également en charge de l'accueil et du secrétariat. Ce faisant, les activités liées à la GED ne sont pas traitées dès lors que la ressource humaine est indisponible / occupée par les autres tâches. Cela a également pour conséquence de personnifier l'activité GED, avec des collaborateurs se sentant très peu concernés par la question, tout en renforçant l'idée que les activités de gestion des données et des documents n'est qu'une tâche « bas de gamme »... alors que les documents qui sont traités concernent directement le locataire, donc le client !

- Problème de suivi hiérarchique : en raison du changement du responsable des activités de la gestion locative, le suivi et le management des opérations de numérisation ont tout simplement été abandonnés.

- Problème de l'outil : l'outil a été choisi pour sa compatibilité avec l'ERP IKOS déjà en place. Cela constituait un critère important, mais ce critère a pu prendre le dessus sur les besoins pratiques et les besoins en gestion documentaire. En effet, l'outil actuel présente une ergonomie très pauvre, et un temps de chargement excessivement long qui n'encourage pas son utilisation et son appropriation ; il ne couvre pas non plus des fonctions de workflow de type « passation de dossier » d'un service à un autre donc il ne répond pas à des besoins très courants et classiques de gestion documentaire.

De même, l'outil est peu performant : lors de la démonstration à l'agence de Nanterre en Août 2017, deux essais sur trois n'ont pas fonctionné (la mise en relation entre la donnée locataire dans IKOS et le document qui a fait l'objet de la numérisation a été infructueuse).

- Problème d'adaptation / compatibilité avec les évolutions réglementaires : depuis avril 2016, le bailleur ou le locataire doivent apporter sous forme numérisées les pièces justificatives pour les mettre à disposition sur les outils et les systèmes du SNE dans le but de nourrir le DLU (le Dossier Logement Unique ». Cela implique que chaque pièce administrative (la carte d'identité, les avis d'impositions, etc) doit être numérisée de façon séparée ; or le projet mis en place à Nanterre en 2014 numérisait le dossier locataire dans son intégralité, sans séparer les pièces administratives entre elles (pour des raisons de gain de temps adaptées aux

besoins de l'époque).

2.2.2. Focus sur la RAD/LAD

Il existe un processus de dématérialisation des factures d'exploitation des immeubles (factures EDF, factures Gaz, facture Eau...) qui s'appuie sur la numérisation et un outil de video-codage. Ce processus se déroule de la manière suivante :

- i. réception des factures courriers en provenance de l'accueil
- ii. tri par la comptabilité des factures en fonctions de 4 catégories (factures en lien avec des commandes, factures dites « hors engagement », factures « marchés » et factures « construction neuve ») ;
- iii. numérisation de la facture ;
- iv. validation de la numérisation (lisibilité du document). la facture numérisée est ensuite sauvegardée dans un dossier spécial (dossier propre à l'outil de numérisation) ;
- v. cette numérisation permet au comptable de visualiser cette facture sur écran et ainsi de saisir sur l'ERP un certain nombre d'informations obligatoires pour le traitement (code immeuble, n° facture fournisseur, une codification propre à la comptabilité, le type de facture, date, montant ttc, n° de commande) ;
- vi. à la suite de cette saisie, l'ERP fait le rapprochement avec la commande déjà enregistrée ;
- vii. une fois que la commande et la facture sont rapprochées, un visaflow est déclenché ;
- viii. ainsi, la numérisation de la facture permet à chaque acteur qui intervient dans ce visaflow de visualiser la facture en question.

Ce système fonctionne correctement. Les difficultés relevées par rapport à ce processus sont d'ordre organisationnel : lorsque les commandes ne sont pas enregistrées dans l'ERP, il ne peut y avoir de rapprochement avec la facture.

Ce traitement dématérialisé des factures d'exploitation a été couplé avec un outil de RAD/LAD (Reconnaissance Automatique des Documents / Lecture Automatique des Documents) afin de gagner en efficacité sur le traitement de saisie ERP décrit ci-dessus (l'étape v.).

Il a fallu aux équipes de la comptabilité d'exploitation près d'un an pour préparer environ les 200 modèles de factures servant de référence pour que l'outil de reconnaissance automatique puisse identifier correctement les factures.

Cependant, l'outil est à ce jour très peu utilisé (voire pas du tout) pour les raisons suivantes :

- problème avec l'outil : vérifier le résultat de la LAD/RAD est plus chronophage que de saisir directement les informations
- problème organisationnel : un des paramétrages n'est pas satisfaisant dans l'ERP. Il se trouve en effet que les services qui passent la commande insèrent dans la commande une certaine information dans un champ spécifiques de l'ERP ; or le service comptable doit modifier l'information contenue sur ce même champs afin qu'il soit parlant en terme d'imputation comptable. Par conséquent, l'utilisation de la RAD/LAD demande, quoiqu'il en soit, une saisie manuelle. Partant de ce constat (une saisie manuelle est in fine nécessaire), l'utilisation de l'outil est également reportée sine die.

L'outil de RAD/LAD ne peut procurer un véritable sentiment de gain que s'il

fonctionne correctement à 100%. Etant donné que ce n'est pas le cas, il n'est pas utilisé.

2.3. Inventaire des règles de gestion documentaire existantes

2.3.1. Règles de gestion des archives

Depuis 2009, le GIE fait appel au prestataire Archiveco afin d'externaliser la conservation de ses documents.

Chaque service de l'entreprise confie au prestataire, à son propre rythme, les documents qu'ils souhaitent conserver, en se repérant avec un "code service" allant de 01 à 11.

Tableau 4 - Tableau de gestion Archiveco

01 - COMPTABILITE LT
02 - RESSOURCES HUMAINES LT
02LGD - RESSOURCES HUMAINES LOGIDEV
02LT - RESSOURCES HUMAINES LOGISTRANS
02PXL - RESSOURCES HUMAINES PROXIOLOGIS
03 - CONSTRUCTIONS NEUVES
04 - GESTION LOCATIVES
04LT - GESTION LOCATIVE LT
04SFL - GESTION LOCATIVE SOFILOGIS
05 - GESTION TECHNIQUE
05LT - GESTION TECHNIQUE
05SFL - GESTION TECHNIQUE SOFILOGIS
06 - DIRECTION LT
07 - COMMUNICATION
08 - SYSTEME D'INFORMATION LT
09 - CONTROLE DE GESTION
10 - MOYENS GENERAUX LT
11 - CHARGE DE MISSION

Il n'existe pas de formalisme pour ce qui est des libellés des noms des unités (des boîtes) confiées pour archivage au prestataire. De ce fait, la recherche dans l'inventaire du site du prestataire s'avère généralement difficile et chronophage. On retrouve également dans l'inventaire des libellés de "dossiers personnalisés", par exemple "Dossier Mme XXXX" ce qui s'avère évidemment problématique.

La prestation d'archivage existante représente une bonne base de travail pour aborder la question de la gestion documentaire. Cependant, ce tableau de gestion ne concerne que l'activité d'archivage, qui a des difficultés à s'intégrer dans les habitudes de travail au quotidien (découragement par rapport à la volumétrie documentaire, manque de ressources humaines / manque de temps).

2.3.2. Les fiches ou bordereau de transmission

En raison de nombreux documents remis entre les collaborateurs et/ou entre les services sous forme de dossiers ou de chemises papier, il existe un certain nombre de fiches appelées bordereaux de transmission.

L'exemple ci-dessous s'applique dans le cas de la passation d'un dossier locataire. En effet, le dossier locataire est généralement conservé par les services de la Gestion locative.

Lorsque le locataire rencontre des difficultés de paiement de charges et/ou de loyer et que les phases amiables des impayés de loyer n'ont pu aboutir à la résolution du problème, le dossier du locataire en question est transmis du service de la Gestion Locative au service du Contentieux accompagné d'une "Fiche de demande d'intervention du contentieux". Cette fiche récapitule les informations (date, service demandeur, service destinataire, nom du locataire, objet de la demande d'intervention) et fait également office de liste récapitulative des pièces justificatives fournies par le service demandeur.

Client : Nom et Prénom : Adresse : CA :/.....	
TOUTE DEMANDE D'INTERVENTION DU CONTENTIEUX DOIT FAIRE L'OBJET D'UN TRANSFERT PHYSIQUE DU DOSSIER DU LOCATAIRE ACCOMPAGNE DE CETTE FICHE ET D'UN FOND DE DOSSIER	
Objet : <input type="checkbox"/> Impayés : 2 mois d'impayés minimum (CMP) : <input type="checkbox"/> échéancier non respecté <input type="checkbox"/> pas de contact <input type="checkbox"/> engagements non tenus <input type="checkbox"/> Décès du contractant : logement vide d'occupant mais encore meublé (DCD) <input type="checkbox"/> Occupation sans droit ni titre (OST) <input type="checkbox"/> suite décès du contractant <input type="checkbox"/> suite départ du contractant <input type="checkbox"/> suite sous-location <input type="checkbox"/> Départ à la cloche de bois (ABD) : sans congé du locataire	Pièces justificatives : Impayés (PRE) <input type="checkbox"/> copie de la MED+coupon AR <input type="checkbox"/> fiche de signalement d'occupation gardien <input type="checkbox"/> documents relatifs au SLS <input type="checkbox"/> documents relatifs à la régularisation des charges <input type="checkbox"/> documents relatifs à l'échéancier (copie+relance) Décès : <input type="checkbox"/> Acte de décès <input type="checkbox"/> Renonciation à succession Occupation sans droit ni titre : <input type="checkbox"/> mise en demeure de restituer le logement <input type="checkbox"/> attestation du gardien <input type="checkbox"/> enquête ressources Départ à la cloche de bois : <input type="checkbox"/> mise en demeure de donner congé <input type="checkbox"/> attestation du gardien
Commentaires	Commentaires :

Figure 14 - Exemple de la fiche de demande d'intervention du contentieux

L'outil d'ERP (IKOS) permet de pré-remplir une partie de cette fiche automatiquement (nom, adresse,) avant impression.

Pour ce qui est de la traçabilité, l'outil permet d'assurer une forme de suivi : en effet, une fois le dossier transmis physiquement, les collaborateurs de la Gestion Locative ont la possibilité de cocher une case sur IKOS « Orientation Contentieux » pour acter la passation.

2.3.3. Des règles de plan de classement

Certains services ont mis en place sous leurs propres initiatives des règles de Plan de Classement formalisés qui s'appliquent aussi bien sur des dossiers sous forme papier que sur des dossiers sous forme numérique dans le serveur de l'entreprise. Un modèle type de dossier vide, permettant aisément d'être dupliqué, a également été mis à disposition des utilisateurs.

Ce Plan de Classement est une approche séquentielle : il est numéroté en fonction des différentes étapes des documents générés lors d'une opération.

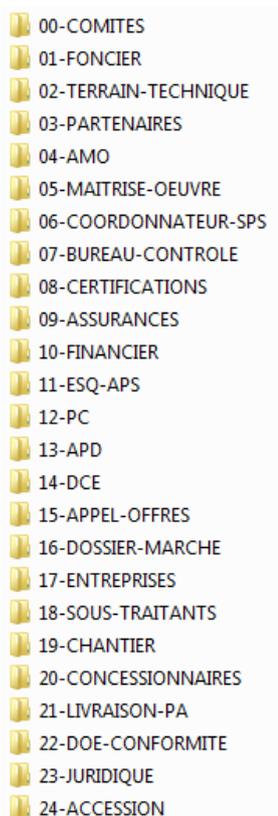


Figure 15 - Exemple du Plan de Classement des dossiers des opérations MOD

Le dossier intitulé "16-DOSSIER-MARCHE" contiendra l'ensemble des pièces des dossiers marchés car ce dernier fait l'objet d'une numérisation en masse confié à un prestataire de reprographie. Cependant, il ne s'agit que de la seule opération de numérisation duplicative en masse et le format de restitution (fichier .pdf) n'est accompagné d'aucune métadonnée (et ne permet pas non plus d'en extraire de façon automatique).

2.4. Inventaire des pratiques et des usages

2.4.1. Les pratiques concernant la documentation sous forme papier

L'inventaire des documents conservés sur place a également été l'occasion d'interroger les collaborateurs sur leurs pratiques, notamment sur le rythme d'utilisation faite des documents conservés sur place (exprimés en %).

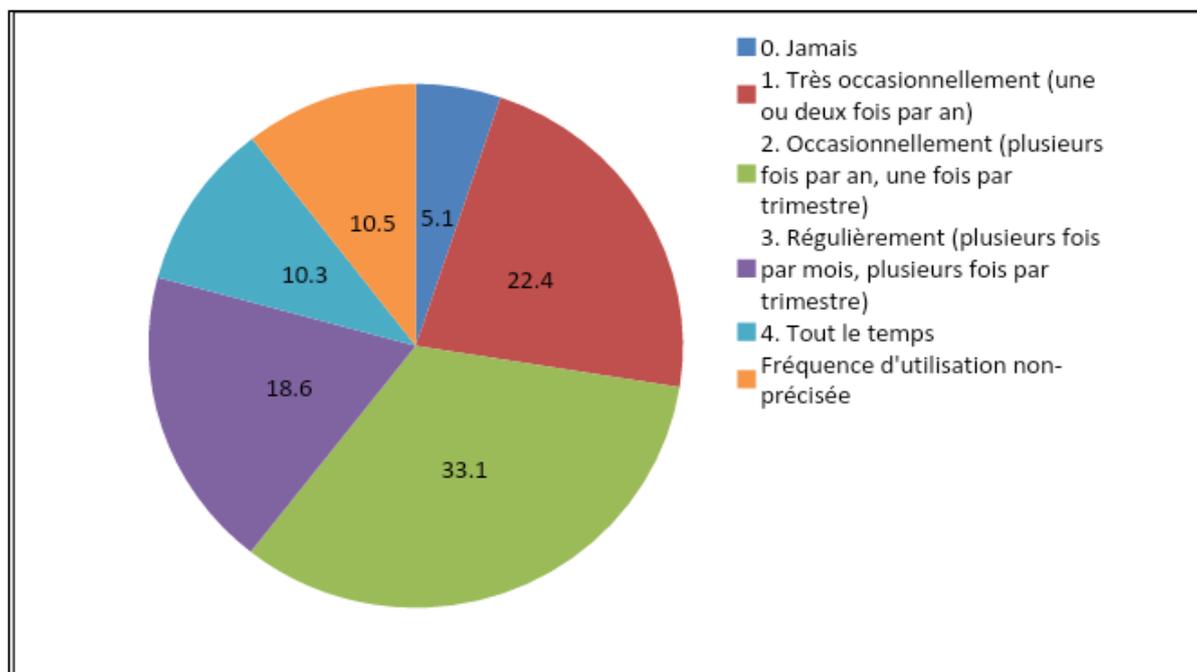


Figure 16 - Graphique des résultats concernant le rythme d'utilisation faite des documents conservés sur place (exprimés en %)

Il apparaît ainsi qu'en matière de pratique, il existe une large part de documents qui pourraient être conservés de façon externalisée auprès du prestataire puisqu'ils ne sont consultés que peu ou occasionnellement, voire jamais. Quant à la volumétrie, ces 60% représentent 130m linéaire, soit environ 20% du volume total.

Au-delà de la raison évidente qui consiste à garder les documents sous forme papier pour répondre aux besoins de leur travail quotidien, cette enquête a permis également de détecter d'autres raisons qui expliquent pourquoi les documents sont conservés localement :

Tableau 5 - Résultats de l'enquête – Réponses à la question « Pour quelles raisons conservez-vous ce document ou ce dossier ? »

Raison du stockage sur place :	
0. Raison du stockage sur place non-précisée	10,9%
a. Car je pourrais en avoir besoin	7,5%
a. Car j'en ai besoin en cas de contrôle	4,2%
a. Car j'en ai besoin régulièrement dans le cadre de mon travail actuel / car dossier en cours	33,7%
b. Car je ne sais pas à qui est ce document / ce dossier	0,6%
c. Car ils étaient à qq'un d'autre qui est parti	0,8%
e. Car je n'ai pas le temps de m'en occuper	1,0%
f. Car je ne sais pas où le mettre / je n'ai pas d'espace de rangement	14,9%
g. Car je ne connais pas la règle à appliquer (je ne connais pas les règles de classement, je ne sais pas à qui m'adresser...)	0,2%
h. Car cela me rassure de les avoir sous forme papier	0,6%
k. Autre / Archivage	2,8%
k. Autre / car j'en ai besoin sous forme papier	0,2%
k. Autre / Ce sont des documents à conserver au bureau (ex : pour consultation, pour référence, ...)	10,7%
k. Autre / En attente, affaire non réglée définitivement	0,2%
k. Autre / parce qu'ils peuvent toujours être utilisés	1,0%
k. Autre / Sans précision	2,8%
k. Autre / Stockage en attendant envoi au prestataire	0,2%
l. car ce document n'existe pas en format numérique	7,7%

Si ces chiffres sont à mettre en perspective en raison des absences de réponses (11%), il apparaît néanmoins que la problématique liée à l'espace et au rangement (*f. Car je ne sais pas où le mettre / je n'ai pas d'espace de rangement*) est une raison majeure qui explique la volumétrie de documentation papier conservée au niveau local.

Le taux de réponse « *je n'ai pas le temps de m'en occuper* » est en revanche plutôt faible.

2.4.2. Les pratiques concernant de la documentation sous forme numérique

Les pratiques les plus courantes de la documentation sous forme numérique sont des pratiques classiques en bureautique :

- conservation numérique (exemple : les dossiers de marchés)
- documents de référence (exemple : textes règlementaires)
- documents de travail collaboratif (exemple : tableau excel pour faire des reportings)

Cette « solution » utilisée pour les échanges d'informations et la gestion des documents numérisés est le serveur Windows, avec une arborescence de facto « en entonnoir » (du thème global jusqu'au détail).

A quelques exceptions près (ex : de bonnes pratiques en confiant de la reprographie en masse à un prestataire externe), la plupart des services de Logis-Transport n'a pas formalisé de plan de classement des dossiers numérisés qui fasse autorité pour leurs activités. Cela crée donc des plans de classement avec une approche individuelle qui s'avère problématique en l'absence du collaborateur ou lorsqu'il quitte l'entreprise.

Le serveur Windows utilisé comme l'outil par défaut n'est pas adapté aux besoins (chemin d'accès aux documents uniques donc bloquants, une gestion des accès centralisée par une personne, le Responsable réseau informatique, pas de traçabilité des modifications...). Cela entrave les échanges et la collaboration entre les services - qui pourtant est impérative dans le flux des activités de l'entreprise - et renforce le sentiment de personnalisation de l'information (un dossier n'est lié qu'à un service, voire à une personne).

2.4.3. Les pratiques “doublons” : cohabitation de documents papiers et numériques

L'absence d'un outil pour déposer et consulter les documents et le manque d'appropriation de l'outil de GED existant peuvent conduire à des pratiques produisant des doublons. A titre illustratif, un courrier électronique entrant ou sortant fera l'objet d'une impression, puis d'une conservation dans le dossier sous forme papier.

2.4.4. Des règles différentes pour un même poste

L'analyse du traitement d'une facture validée par un service demandeur et soumise au service de la comptabilité a relevé que les deux assistantes du service demandeur ne procédaient pas de la même manière pour une même opération. L'une aura le réflexe de numériser pour conservation tandis que l'autre fera une photocopie.

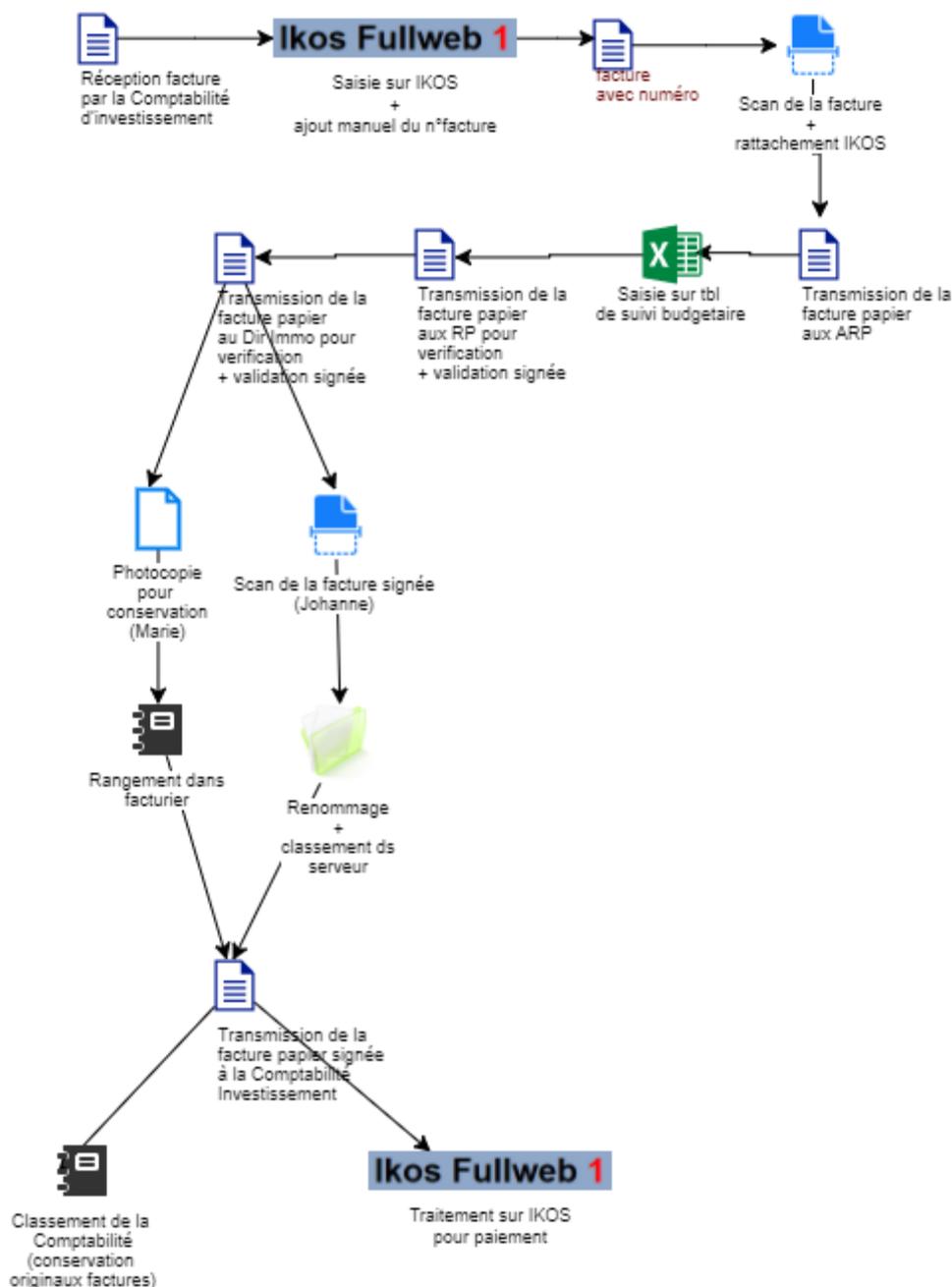


Figure 17 - Schématisation de la procédure de traitement d'une facture dite "d'investissement" au cours des opérations de programme de construction

2.4.5. Des règles de classement non appliquées

- Un tableau de classement créé pour la Direction Générale :

Il existe un tableau pensé pour et formalisé de façon à être utilisé par la Directrice générale et son assistante, en lien avec l'outil de GED existant. Toujours par manque d'appropriation de l'outil, il n'est malheureusement pas utilisé par les parties concernées.

- Le tableau de typologie des documents d'activité :

Un tableau de typologie des documents d'activité, présenté du point de vue du management de la Qualité, a formalisé des activités de l'entreprise en créant le lien entre les flux d'informations entrants et les flux d'information sortants.

Cependant, cette matrice n'est d'une part pas facile à appréhender par les métiers parce qu'elle s'adresse avant tout à la Direction Générale ; d'autre part, elle a une approche process par activités alors que la logique dominante dans l'organisation de l'entreprise et sa culture est une approche par service. Cela a donc pour effet d'être très peu parlant pour la majorité des collaborateurs.

3. Recueil des besoins globaux

3.1. Recueil des besoins à travers des entretiens

Les besoins globaux de Logis-Transports en matière de gestion documentaire ont été étudiés d'une part à travers des entretiens (formels et informels) menés avec les différents collaborateurs, et d'autre part à travers une analyse détaillée des flux d'activité. Les entretiens réalisés avec les différents collaborateurs métiers et les directeurs de service ont permis d'approfondir le recueil des besoins. Cet exercice a démontré qu'il existait des ensembles de besoins majeurs et souvent communs en matière de gestion documentaire.

Tableau 6 - Tableau des besoins généraux à satisfaire et catégorisation de ces besoins

Optimisation de la recherche d'un dossier ou document	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de retrouver plus rapidement l'information dans les différents dossiers du serveur • Besoin de retrouver plus rapidement l'information dans les différents dossiers papier • Besoin de plan de classement
Sécurisation d'un dossier ou document	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'administrer les modalités d'accès et de diffusion en fonction de groupes d'utilisateurs • Besoin de tracer les preuves d'envoi et/ou de réception • Besoin de centraliser en un emplacement unique des informations emplacements dédiés pour stocker des dossiers papiers, pour conserver les documents à valeur probante. • Besoin de tracer les modifications
Efficiencé dans le traitement des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'identification des documents collectés ou non pour assurer la complétude d'un dossier • Besoin d'accéder à distance • Besoin de ne pas perdre la documentation
Fiabilité documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin des documents avec la signature

Production documentaire liée au cœur d'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de générer des reportings, principalement des tableaux de suivis
Accès à l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de numériser des volumétries importantes • Besoin de numériser des formats spéciaux
Contextualisation d'un document	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins de gestion des emails • Besoin d'associer un document à des données existantes
Circuit de validation d'un dossier ou document	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin que le document suive un parcours de validation • Besoin de fluidité dans la transmission de dossiers

3.2. Identification des besoins par l'analyse de flux d'activité

Une analyse des flux d'activités a également été réalisée afin d'approfondir l'identification des besoins. Deux exemples sont présentés ci-dessous : le Dossier de Consultation d'Entreprise et le Dossier Locataire.

3.2.1. Exemple du Dossier Consultation d'Entreprises (DCE)

Le dossier de consultation des entreprises (DCE) est l'ensemble des documents administratifs et programmatiques délivrés aux opérateurs économiques par le pouvoir adjudicateur (ou l'entité adjudicatrice) dans le cadre de la passation d'un marché public. Il comporte l'ensemble des documents élaborés par l'acheteur public et nécessaires à la consultation des candidats et à l'exécution du marché (règlement de consultation, acte d'engagement éventuellement, Cahier des Clauses Administratives Particulières, Cahier des Clauses Techniques Particulières, Bordereau des prix, Détail estimatif, tout autre document utile à la compréhension de la consultation telles les études préalables, plan...) ¹¹.

A l'heure actuelle, les documents constituant le Dossier de Consultation d'Entreprise (DCE) :

- sont constitués en cheminant un long parcours entre différents acteurs (internes et externes) ;
- sont dispersés sur plusieurs lecteurs réseau ;
- sont multipliés en plusieurs versions au fur et à mesure des modifications ;
- sont source de grande confusion dès lors qu'il s'agit de comprendre les modifications apportées.

¹¹ Définition extraite du site <http://www.acheteurs-publics.com>

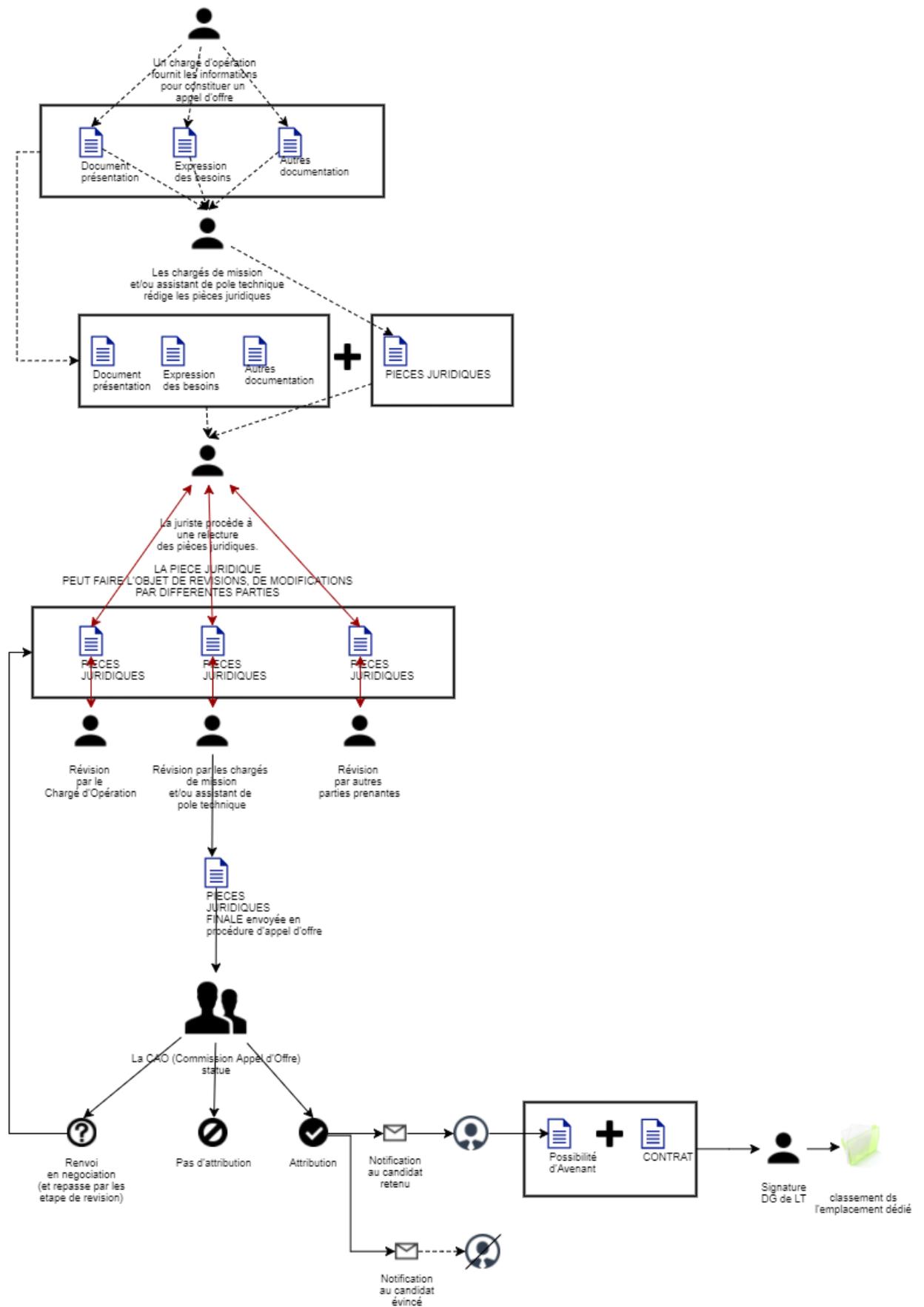


Figure 18 - Schématisation du processus d'élaboration du Dossier Consultation d'Entreprise

Les besoins qui se dégagent de cet exemple d'analyse des flux sont les suivants :

Tableau 7 - Tableau des besoins généraux à satisfaire dans le cadre de la constitution du DCE et catégorisation de ces besoins

Optimisation de la recherche d'un dossier ou document	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de retrouver plus rapidement l'information dans les différents dossiers du serveur
Sécurisation d'un dossier ou document	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'administrer les modalités d'accès et de diffusion en fonction de groupes d'utilisateurs • Besoin de tracer les preuves d'envoi et/ou de réception • Besoin de centraliser en un emplacement unique des informations : emplacements dédiés pour stocker des dossiers papiers, pour conserver les documents à valeur probante. • Besoin de tracer les modifications
Efficienc e dans le traitement des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'identification des documents collectés ou non pour assurer la complétude d'un dossier • Besoin d'accéder à distance • Besoin de ne pas perdre la documentation • Besoin de rendre accessible à des parties externes tout ou partie d'un dossier
Fiabilité documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin des documents avec la signature
Production documentaire liée au cœur d'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de numériser des formats spéciaux
Contextualisation d'un document	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins en gestion d'emails
Circuit de validation d'un dossier ou document	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin que le document suive un parcours de validation • Besoin de fluidité dans la transmission de dossiers

3.2.2. Exemple du Dossier Locataire

Chaque service de la Gestion locative regroupe ses documents en fonction de son service et de son activité (constitution du dossier candidat locataire, attribution d'un logement, signature du bail, phase de contentieux...). A l'heure actuelle, ce dossier locataire n'est disponible que sous forme papier et se transmet de service en service.

Le besoin de numérisation duplicative de l'ensemble des pièces constitutives du dossier locataire est un besoin majeur, car l'objectif principal est que toutes les parties prenantes internes puissent accéder à l'information.

Les pièces constitutives sont présentées ci-dessous sous la forme séquentielle : plus le parcours du locataire est riche en événements (exemple : changement de sa vie maritale, difficultés à payer son loyer, changement de logement), plus les pièces constitutives se cumulent au dossier locataire.

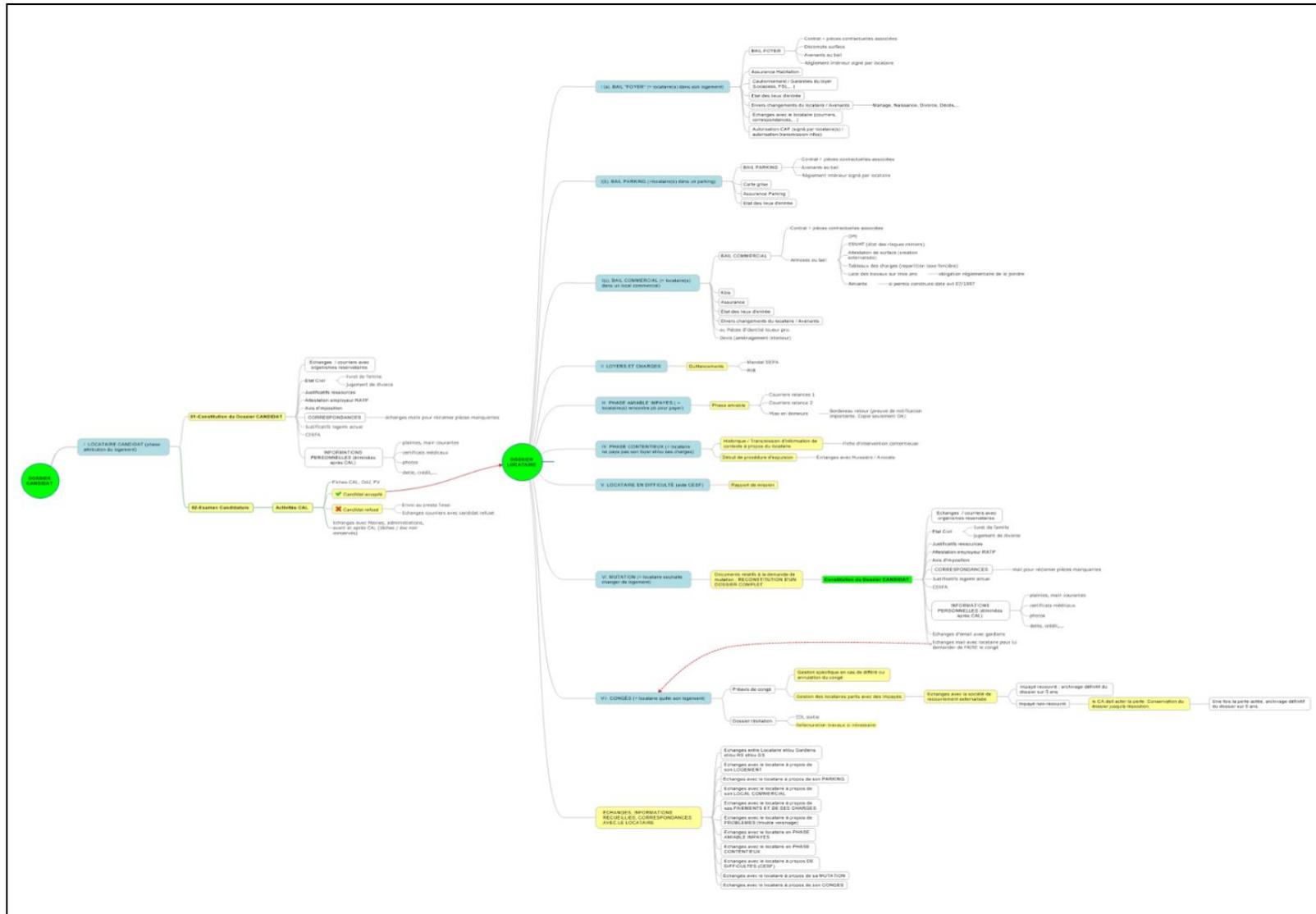


Figure 19 - Schématisation des différentes étapes du parcours locataires et des documents correspondants

Cependant, considérer que le seul enjeu dans la gestion du dossier locataire numérisé est la numérisation duplicative avec un classement adapté aux documents traités par les différents services de la gestion locative ne représente pas une condition suffisante pour garantir la réussite d'un projet de Gestion électronique des documents (GED).

En effet, et pour rappel, un premier projet de GED avait été mis en place en 2015 en respectant ces critères.

Ce premier projet infructueux sur le long-terme a révélé que les problématiques se posent bien plus du point de vue organisationnel : en effet, au vu de la multiplicité des flux entrants et sortants dans le cas du dossier locataire, la charge de travail au delà de la numérisation doit être prise en compte à part entière, en particulier s'agissant du rattachement d'une pièce justificative au progiciel de gestion qui comporte les données du locataire.

Les deux exemples ci-dessus sont ainsi représentatifs en matière de gestion documentaire car le premier exemple du Dossier de Consultation d'Entreprise (DCE) illustre des besoins liés à la gestion de la production documentaire et le partage de documents au sein d'une entreprise, en mettant l'accent sur sa création, le suivi des versions, les circuits de validation, et la gestion des droits (7, Chaudet). Quant au deuxième exemple du Dossier Locataire, il démontre des besoins liés à une gestion des flux des documents, tels que la gestion des documents entrants / sortants, la gestion électronique du courrier associés. Les fonctions importantes dans ce cas seront la dématérialisation / acquisition du document papier, sa caractérisation, ainsi que son interfaçage avec l'environnement du système d'information existant.

3.3. Distinction à faire entre les problèmes d'ordre organisationnel et les problèmes de gestion de documents

Comme souvent dans ces questions, il a été important de distinguer dans les propos tenus par les collaborateurs lors de l'évocation de la question des enjeux documentaires des points qui relèvent :

- de questions organisationnelles et/ou de management (mais qui se répercutent dans la démarche de gestion documentaire)
- des bénéfices attendus (qui ne sont pas des besoins au sens de la gestion documentaire stricto sensu)

Le besoin de diminuer le volume papier	→ Objectif de l'entreprise de diminution des coûts
Le besoin de déterminer « <i>quel service est responsable du document</i> »	→ Etre en mesure d'identifier des responsabilités de création, production et de modification documentaire
Le besoin d'appliquer les mêmes règles de gestion documentaire pour une activité	→ Volonté des collaborateurs d'homogénéiser les pratiques
Le besoin d'être informé des modifications sur un document ou un dossier	→ Souhait d'améliorer la communication et les échanges internes à l'entreprise

4. Synthèse des éléments et des facteurs majeurs de dysfonctionnements de la gestion documentaire actuelle

La gestion documentaire est très souvent perçue par les collaborateurs de Logis-Transport comme une problématique purement « logistique », qui passe par des interrogations de type « que faire des documents papier ? » ; « comment dois-je les archiver ? »... Cela s'explique principalement par une volumétrie importante de la production de papier générée par certaines activités, sachant que le phénomène est accentué au vu de la cohabitation documents papiers et documents numériques.

Cette perception *de regarder les documents que du seul point de vue logistique* est renforcée par l'habitude qu'a pris l'entreprise :

- soit de déléguer auprès des « jobs d'été » la gestion de tâches courantes comme le tri, le classement, et/ou la saisie informatique...
- soit de désigner une personne unique et dédiée à la tâche.

Cela n'a pas pour autant permis de résoudre des dysfonctionnements, qui eux perdurent... Perte documentaire, manque de preuve d'expédition et/ou de réception, manque de fiabilité d'un document consulté, avancement peu performant (passation d'un dossier papier d'un service à l'autre), manque de documents numérisés donc problème de consultation,...

Plus les dysfonctionnements sont nombreux, plus cela accroît la création de règles internes ou de procédures plus ou moins officielles, mais qui ne sont que plus ou moins acquises et appliquées.

4.1. Des dysfonctionnements dus à des causes "culturelles"

La gestion documentaire n'a pas été intégrée auprès des collaborateurs comme une vraie composante du travail, car elle a été « externalisée » sur des personnels temporaires peu qualifiés (jobs d'été) ou sur des personnels remplissant un poste « d'appoint », donc dévalorisés.

Cela a pour effet de :

- déresponsabiliser les collaborateurs à la gestion des données et des documents ;
- admettre implicitement qu'il est acceptable, pour l'entreprise, qu'un classement ou une saisie informatique soit traité qu'une fois par an au lieu d'être mis à jour régulièrement ;
- renforcer le sentiment que la gestion documentaire n'est qu'une tâche « bas de gamme » puisqu'elle est confiée à une main d'œuvre agissant en qualité de « manutentionnaire » ;
- multiplier les risques d'erreur étant donné qu'il s'agit d'un traitement réalisé manuellement en un seul bloc, et qui ne fait pas nécessairement l'objet d'un suivi rigoureux par les métiers qui confient les tâches aux jobs d'été.

4.2. Des dysfonctionnements dus à des causes "logistiques" et organisationnelles

Au regard de l'importance et du volume des documents et des dossiers dans le secteur d'activité, la gestion documentaire n'est pas assez formalisée. Qu'il s'agisse des documents papiers ou numériques, il n'y a que peu d'emplacements formellement prévus pour des documents d'activités critiques et/ou volumineux et

qui doivent être conservés à moyen-terme. Dans le cas où des emplacements existent, ils sont créés à l'initiative, - et donc dans la seule logique - d'un collaborateur ou au mieux d'un service. Cette démarche a donc tendance à personifier la gestion documentaire alors qu'elle devrait être au service de l'activité et de l'entreprise.

Cet état de fait pousse les collaborateurs à "bricoler des solutions", ce qui est particulièrement le cas lorsque l'on regarde l'utilisation faite du serveur local composé d'une multitude de lecteurs réseaux (folders et sous-folders en arborescence windows) ; or le serveur local ne peut offrir de vraies réponses de gestion documentaire.

4.3. Des dysfonctionnements dus à des causes provenant des outillages incomplets et de leur manque de suivi

Le focus sur l'outil de GED existant, mis en place dans le cadre de la gestion du dossier locataire, a certes démontré qu'il existait des problèmes de performance ; mais ces problèmes d'ordre technique n'ont pas été résolus car l'outil n'a pas fait l'objet de suivis ultérieurs (maintenance, montée en version, etc.). Ces volets ayant été délaissés, les collaborateurs ne se sont pas approprié l'outil, et pire, cela a contribué au sentiment que l'outil n'était pas important.

Cette phase de diagnostic de la gestion documentaire existante fait ressortir que la maturité de l'entreprise par rapport aux questions de gestion documentaire (et la connaissance des méthodes et outils correspondants) existe, mais reste faible et/ou non-aboutie.

Tableau 8 - Synthèse sous forme de SWOT du diagnostic de la gestion documentaire existante

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'existence d'un tableau de gestion pour la prestation d'archivage - Un certain nombre de bonnes pratiques - Un retour d'expérience d'un premier projet de GED qui permettra de ne pas réitérer certaines maladresses - Une prise de conscience de la nécessité d'une gestion documentaire structurée - L'existence d'un système de management de la qualité qui encourage une gestion documentaire au plus proche des activités - Des collaborateurs sensibles aux valeurs humaines 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une vision de l'entreprise « par services » due à des métiers très variés, avec des préoccupations très différentes, entraînant un manque d'organisation commune - Un manque de crédibilité du fonctionnement en mode projet - Une confusion entre documents d'activités et archivage - Un manque de confiance en l'outil informatique et/ou aux données disponibles
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le déménagement et le regroupement de l'entreprise en un même lieu géographique - La remise à plat de l'identité de l'entreprise Logis-Transports après la scission du GIE - L'intégration du volet gestion documentaire avec les autres projets en cours (en particulier la GRC) 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mise à jour des données et des documents, la saisie informatique, l'archivage..... sont relégués en tâches accessoires, voire en « non-tâches » - Cela entraîne une certaine insensibilité générale aux problématiques de conservation des dossiers - Les risques critiques ne sont pas assez pris en compte pour une entreprise soumise à de fortes contraintes réglementaires - Les projets menés dans un environnement instable qui épuisent les collaborateurs

Quatrième partie

Proposition de stratégie de mise en place d'une gestion documentaire appropriée

Au terme de la phase d'audit et d'analyse, de l'identification des besoins, et surtout la compréhension des raisons des échecs précédents sur les sujets et projets de gestion documentaire, la quatrième partie s'attachera à décrire les pistes d'amélioration, les difficultés entrevues et la question de l'ordre des priorités du chantier global que représente la gestion documentaire pour le cas de Logis-Transports.

1. Les pistes d'amélioration

1.1. Une stratégie "par petits pas" et l'objectif de la réappropriation de la gestion documentaire par et pour les collaborateurs.

Les pistes d'amélioration et, à son terme, la définition d'un premier projet dans le chantier global de la gestion documentaire maîtrisée à mettre en place au sein de Logis-Transports est en lien, comme pour tout projet, de son intégration dans l'actualité de l'entreprise.

Or l'actualité de l'entreprise Logis-Transports démontre que deux axes sont particulièrement mis à mal en raison des événements (dissolution GIE, déménagement et turnover des collaborateurs) :

- le volet organisationnel de l'entreprise
- la disponibilité des ressources humaines

En tant que piste d'amélioration, il conviendrait alors de dessiner un projet qui viendra soutenir la reconstruction de l'organisation de l'entreprise et le redimensionnement des ressources humaines (4, Bretesche).

Cela ne doit pas pour autant signifier que l'outil va régler ce type de problématiques et il ne s'agit pas « de mettre en place un outil pour l'outil » (6, L'Union Sociale de l'Habitat).

Il s'agit plutôt de miser sur un projet « petits pas » (5, Institut HIm de la RSE) :

- qui permette une mise en œuvre rapide (moins d'un an)
- qui apporte un sentiment d'utilité et de praticité immédiate pour tous les collaborateurs
- qui concerne tous les services
- qui représente une évolution naturelle à partir d'un disque partagé
- qui ne devra pas comporter le mot « GED » dans le nom du projet en raison de la connotation négative du projet précédent

Les réels objectifs de ce projet deviendraient ainsi l'amélioration du partage d'information entre les différents acteurs (8, l'Union Sociale pour l'Habitat) et la réappropriation de la gestion documentaire par les collaborateurs et pour les collaborateurs.

1.2. Appliquer les fondamentaux de la gestion documentaire

Au terme de cette analyse, il apparaît également que les quelques initiatives pour traiter de la question de la gestion documentaire n'a été envisagée jusqu'à présent que du seul point de vue de l'identification du document (« *quel est ce document ?* »), du « service propriétaire » (« *à quel service appartient-il ?* ») et de son accès numérique (« *comment le consulter sur mon écran ?* »).

Ce faisant, les questionnements à propos du cycle de vie d'un document, à savoir la « *succession des différentes phases de traitements appliqués à un document, de la création de celui-ci à son sort final (destruction ou conservation)* »¹² n'ont pas eu l'occasion d'être posés, ou n'ont été posés que de façon très partielles.

¹² Source : Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS)

Une des pistes d'amélioration serait donc d'appliquer les fondamentaux de la gestion documentaire, autrement dit faire l'analyse de son cycle de vie au sein de son flux d'activité en s'interrogeant, pour chaque activité, les caractéristiques de sa production, sa diffusion, sa consultation, sa centralisation et exploitation, sa gestion des droits et sa conservation. Dans le cas de Logis-Transports, les caractéristiques suivantes sont applicables :

Tableau 9 - Ensemble des caractéristiques applicables à la gestion documentaire de l'entreprise Logis-Transports

PRODUCTION DOCUMENTAIRE	<ul style="list-style-type: none"> • Importer des fichiers (y compris acquisition et réception), • Créer et modifier des documents, • Conserver et tracer les différentes versions de documents.
CONSULTATION	<ul style="list-style-type: none"> • Accéder aux documents et plus rapidement pour certains documents choisis, • Consulter et télécharger les documents, • Disposer d'espaces de documents structurés, • Identifier et rechercher les documents à partir de ses propriétés, • Accéder à la documentation à distance
CENTRALISATION ET EXPLOITATION (inclus interopérabilité)	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer de l'ensemble de la documentation sur une unique plateforme d'outil de gestion documentaire, • Disposer d'un ensemble d'outils cohérents avec l'environnement du système d'information utilisés par ailleurs par les collaborateurs
GÉRER DES DROITS	<ul style="list-style-type: none"> • De savoir pour un document son auteur, de savoir qui l'a modifié ou validé ; • D'envisager différents typologie d'utilisateurs : administrateur / contributeur / lecteur ; • De bénéficier d'espaces partagés en différenciant pour chaque utilisateur les actions qu'il a le droit d'effectuer (consultation, création, modification, validation, suppression, administration de l'espace) ; • Garantir et sécuriser l'accès aux documents
DIFFUSION	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuser à un utilisateur et/ou un groupe de personnes les documents lors de la création et/ou modification, • Gérer et conserver ses mails et ses pièces jointes, • Simplifier le traitement de processus documentaires (workflow), • Faciliter le travail collaboratif interne à un projet, d'être informé des documents à valider et/ou à corriger, • De disposer de fonctions visa et signature électronique
CONSERVATION	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver de façon pérenne les données et documents de l'outil de gestion documentaire ;

	<ul style="list-style-type: none"> • Sauvegarder les données et les documents ; • Disposer et anticiper des capacités de stockage adaptées
--	--

Ces interrogations à propos des caractéristiques d'un document au sein de son flux d'activité peuvent prendre une forme très concrète en appliquant la méthode QQCCOPQ afin de s'assurer qu'aucun aspect n'a été oublié. La méthode QQCCOPQ consiste en effet à répondre aux questions : Qui, Quoi, Comment, Combien, Où, Quand, Pourquoi ou Pour quoi.

Cette grille de questionnement est également appelée "Principe de Quintilien" et est utilisée dans la préparation de rapports et la gestion de projet. Elle permet d'envisager de manière systématique les circonstances : la personne / Structure, le(s) fait(s), la manière, les moyens, le lieu, le temps, les motifs¹³.

2. Les principales difficultés entrevues

2.1. La difficulté de la réappropriation de la gestion des documents et des données par les collaborateurs

Comme évoqué dans la synthèse des dysfonctionnements, un des enjeux principaux est de réintégrer la tâche de gestion documentaire au niveau de chaque collaborateur.

Il s'agit de la difficulté majeure pour mener le projet : puisque la gestion documentaire était jusqu'à présent une tâche délaissée ou externalisée auprès d'un "job d'été", le fait que cette question devienne une thématique d'un projet d'entreprise est nécessairement perçue comme une charge de travail supplémentaire - ce qui est évidemment mal accepté, en particulier dans le contexte actuel où le sentiment de surcharge de travail (dû notamment au turnover des collaborateurs) est très présent.

Enfin, cet enjeu de la réappropriation de la gestion des documents devra être appuyé par une importante activité de gestion du changement (liée à la gestion documentaire).

2.2. Le contexte de diminution du patrimoine et la question de l'utilité réelle du projet

La dissolution du GIE entraîne de facto une diminution du patrimoine, à savoir une diminution du nombre d'immeubles et de logements. En effet, le GIE gère actuellement environ 11000 logements ; or Logis-Transports devra gérer, à partir du 01/01/2018, 7000 logements (soit une diminution de 36%).

Cet événement peut donc remettre en question tous les investissements, ou du moins la part des investissements qui étaient prévus pour moderniser les métiers en s'appuyant sur un outil tel que la Gestion Électronique des Documents.

¹³ Note technique - Gestion de projet : méthodologie d'élaboration d'un cahier des charges et boîte à outil pour le suivi d'un projet" - Mars 2017 - Nadia RAIS - p31

2.3. Une vision de l'entreprise par service versus une vision transverse

Au sein de Logis-Transports, les Directeurs des différents services remplissent deux rôles : ils sont simultanément superviseurs des activités opérationnelles de leur service et doivent également remplir un rôle de management global de l'entreprise en étant membre du Comité Exécutif.

Ce faisant, il leur est parfois difficile de prendre le recul nécessaire en ce qui concerne la stratégie globale de l'entreprise, chaque directeur ayant naturellement tendance à prioriser son activité et le cœur de métier de son service. Cette tendance est également accentuée du fait que le turn over important qu'a connu l'entreprise Logis-Transports a concerné également le Comité exécutif (COMEX). Ce COMEX a en effet connu trois compositions différentes depuis 2015, et n'a existé de façon complète que deux mois en 2016, puis 3 mois en 2017 (depuis Septembre 2017).

La difficulté entrevue par cet état de fait est la question de l'implication du management dans le projet de gestion documentaire :

- Si le projet est abordé sous l'angle d'un projet transverse à l'ensemble entreprise avec l'objectif de la réappropriation documentaire par et pour tous les collaborateurs, les membres du top-management (représenté par le Comité Exécutif) ne se sentiront que peu concernés par la démarche, puisque cela n'affectera pas particulièrement « leur service ».
- Si le projet est abordé sous l'angle d'un projet spécifique à une thématique, par exemple le Dossier Locataire, alors seul le Directeur responsable du service concerné par la gestion du dossier locataire se sentira mobilisé, ce qui n'aidera pas à faire progresser la question de la réappropriation de la gestion documentaire qui elle concerne tous les directeurs et collaborateurs de l'entreprise.

3. La question du cadrage du projet

Au regard de cette phase d'analyse et des pistes d'améliorations proposées, la mise en place d'une gestion documentaire maîtrisée doit être vue comme un chantier global découpé en plusieurs lots de travaux, chaque lot de travaux pouvant être considéré comme un projet part entière.

Il appartiendra au sponsor du projet de choisir le premier lot de travaux à mettre en œuvre, mais le Chef de projet GED et dématérialisation se doit de proposer des pistes et surtout donner les éléments pour permettre de déterminer un fil conducteur du chantier global, et de répondre à la question « *où veut-on aller en premier ?* ».

Cette question en soulève une autre, relative au principe organisateur du projet. Celui-ci peut prendre différentes formes.

S'agit-il de répondre, avant tout, aux besoins réglementaires ? La priorité sera alors de sécuriser la conformité de l'entreprise dans la réglementation, et donc la sécurisation des documents exigibles par les organismes de contrôle.

S'agit-il de répondre, avant tout, à des préoccupations économiques ? Il conviendra alors de mettre l'accent sur la recherche du compromis le plus intéressant entre le coût potentiel de la défaillance documentaire et les coûts de mise en œuvre des palliatifs.

S'agit-il de transformer les modalités de coopération au sein de l'organisation ? Cela impliquerait de faire une priorité du passage d'une organisation par métier, dite « en silo », à une organisation par processus et activités.

S'agit-il avant tout d'incarner une certaine forme de modernité ? L'enjeu sera alors de disposer de marqueurs de différence, qui seront principalement définis parce qu'ils feraient défaut à d'autres ESH.

S'agit-il de maintenir à tout prix la cohésion et la paix sociale ? Il conviendra de préserver les conditions d'exercice de la fonction managériale, fragilisée actuellement par les transformations sectorielles et internes à l'entreprise.

Tableau 10 - Les possibilités de principe organisateur du projet

	Prouver la conformité de l'entreprise vis-à-vis des réglementations ?	La priorité sera alors de sécuriser la conformité de l'entreprise dans la réglementation, et donc la sécurisation des documents exigibles par les organismes de contrôle.
	Anticiper les risques d'un point de vue économique ?	Il conviendra alors de mettre l'accent sur la recherche du compromis le plus intéressant entre le coût potentiel de la défaillance documentaire et les coûts de mise en œuvre des palliatifs.
	Transformer les modalités de coopération au sein de l'organisation ?	Cela impliquerait de faire une priorité du passage d'une organisation par métier, dite "en silo", à une organisation par processus et activités.
	Incarner une certaine forme de modernité ?	L'enjeu sera alors de disposer de marqueurs de différence, qui seront principalement définis parce qu'ils feraient défaut à d'autres ESH.
	Maintenir à tout prix la cohésion et la paix sociale ?	Il conviendra de préserver les conditions d'exercice de la fonction managériale, fragilisée actuellement par les transformations sectorielles et internes à l'entreprise.

On pourrait décliner davantage l'exercice mais force est de constater que la hiérarchie de ces normes n'est pas clairement définie au sein de l'entreprise actuellement. Il est difficile d'en déduire un ordre de passage des différents lots de travaux à mener dans le cadre d'un chantier global de gestion documentaire.

L'une des premières pistes envisageables néanmoins est d'aller vers l'objectif de la réappropriation documentaire par et pour les collaborateurs, en

choisissant d'apporter de la transversalité à l'organisation de l'entreprise, ce qui favorise un périmètre d'intervention qui est l'ensemble de l'entreprise. La couverture des besoins peut donc être large mais sera moins précise.

La deuxième piste est de faire le choix de partir d'un point de départ déjà identifié, à savoir l'activité de la Gestion Relation Client (GRC), pour aller vers le dossier locataire entièrement numérisé.

Enfin, la troisième piste est de choisir de rendre prioritaire la diminution de la volumétrie actuelle des dossiers papiers, donc de traiter d'abord la gestion documentaire des activités et des services les plus générateurs de documents papiers, même si cela équivaut à continuer à réfléchir en silo.

CONCLUSION

La création du Poste de Chef de Projet GED et dématérialisation au sein de Logis-Transports s'intègre dans une volonté de rationalisation des documents et de leur gestion, et constitue l'occasion de s'interroger sur les phases de cadrage avant la mise en place d'une gestion documentaire formalisée et appuyée d'outils adéquats.

A travers cet exemple, l'objectif de ce mémoire était de décrire l'analyse qui a été réalisée afin de pouvoir proposer une stratégie de mise en place d'un système de gestion documentaire adapté à l'Entreprise Sociale de l'Habitat Logis-Transports.

A partir de l'étude de l'existant et du recueil des besoins globaux qui ont été menées, un panorama de la situation actuelle a été dressé. Cette vision globale a permis, dans un premier temps, de comprendre et d'analyser les activités et les pratiques de gestion documentaire de l'entreprise. Cette analyse de l'organisation de Logis-Transports a également permis de constater les problèmes qui résultent de l'absence de règles et de gestionnaire de la documentation.

La synthèse des éléments et des facteurs analysés ont fait ressortir trois causes de dysfonctionnements majeurs de la gestion documentaire actuelle : des causes culturelles et/ou des maladresses dans les pratiques, des causes organisationnelles, et des causes provenant des outillages incomplets et de leur manque de suivi.

En réponse à ces problèmes, les axes d'améliorations proposés mettent l'accent sur la question de la réappropriation de la gestion documentaire par et pour tous les collaborateurs, dans une volonté de préparer un terrain plus favorable pour entamer d'autres démarches de gestion documentaire plus structurante telle qu'une démarche de projet de GED et/ou de dématérialisation des processus et/ou une démarche de Records Management pour aider l'entreprise à se replacer dans ses obligations réglementaires.

La prise en compte du facteur humain et du contexte dans laquelle se trouve l'entreprise a été soulignée à de nombreuses reprises car, en plus des changements techniques qu'elle suppose, la mise en place d'une solution de gestion documentaire a des incidences sur l'organisation du travail et sur les pratiques des collaborateurs. Le facteur humain conditionne la réussite du projet, en particulier l'adoption du système mis en œuvre. Le fait que la gestion documentaire maîtrisée soit perçue comme une charge supplémentaire dépend largement de la capacité du management opérationnel à repenser un nouveau contenu du travail pour y adapter l'organisation du travail.

Cette première phase d'étude doit encore faire l'objet d'approfondissement : faisabilité organisationnelle (structure d'organisation du projet et processus d'organisation de la collaboration), faisabilité économique (estimation des coûts), faisabilité en matière de ressources requises (humaines, matérielles, financières, temps), et des études d'impacts (impacts sur les usages, développements à long-terme).

Cependant il est à d'ores et déjà à prévoir qu'il y aura une nécessité de convaincre, de communiquer et de réussir à impliquer les collaborateurs dans le projet.

Bibliographie

La présente bibliographie a été arrêtée le 06 décembre 2017. Elle contient les ouvrages ayant permis d'alimenter la réflexion pour construire ce mémoire.

La rédaction des références bibliographiques est conforme à la norme NF ISO 690 (Août 2010) : « *Information et documentation - Principes directeurs pour la rédaction des références bibliographiques et des citations de ressources d'information* ».

Les références bibliographiques sont précédées d'un chiffre entre crochet qui correspond à l'ordre de classement des références dans la bibliographie et non à l'ordre d'appel dans le corps du texte. Chaque référence est suivie d'un texte en italique expliquant pourquoi elle a été retenue.

Les références sont classées de manière thématique puis par ordre alphabétique d'auteur. Le classement thématique est le suivant :

- Références relatives au statut d'un document
- Les natures d'activités hétérogènes dans les organismes Hlm
- Transition numérique dans les organismes Hlm : impacts sur le fonctionnement, les métiers et les modes de management
- Partage et mutualisation de l'information au sein d'un Office public De l'Habitat

Dans le corps du mémoire, certains sites internet sont mentionnés en notes de bas de page. Les liens sont tous actifs à la date du 06 décembre 2017.

Références relatives au statut d'un document

[1] Guide pratique Archimag - Supplément - Durée de conservation et tableau de gestion - Numéro : 39. Paris : Archimag, 2009. 69 p. ISSN 1242-1367.

Ce guide pratique nous informe des éléments à prendre en compte pour établir des tableaux de gestion d'archivage, et recense pour onze fonctions et secteurs des tableaux de gestion fondés sur le recensement des durées légales de conservation issues des textes en vigueur.

Les natures d'activités hétérogènes dans les organismes Hlm

[2] MARQUANT Vincent. L'injonction au professionnalisme dans les organismes Hlm : la construction et la transmission des savoirs intra-organisationnels entre groupes professionnels [support électronique]. Thèse de doctorat en cours. Science de l'éducation. Centre de recherche sur la formation (CRF). Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) [consulté le 06/12/2017]. < Résumé accessible sur <http://www.acteursdelhabitat.com/IMG/pdf/panorama2017/PANORAMA2017P109.pdf> >.

Cette recherche doctorale part de l'hypothèse que se mêlent dans les organismes Hlm un ensemble de savoirs, de valeurs et de traits identitaires professionnels entre groupes professionnels hétérogènes (mondes professionnels de la proximité, des services centraux de support, des services techniques et de maîtrise d'ouvrage) permettant une diversité de dynamiques individuelles de production de savoirs.

[3] MILLE Amandine. Vers une transformation du métier de bailleur social en France [support électronique]. Thèse en cours. Urbanisme. Lab'Urba, Ecole d'Urbanisme de Paris, Université Paris-Est [consulté le 06/12/2017]. < Résumé accessible sur <http://www.acteursdelhabitat.com/IMG/pdf/panorama2017/PANORAMA2017P113.pdf> >.

Cette thèse décrit que les organismes Hlm ont fondé leur identité et une conception de leur rôle autour de deux activités principales, à savoir la construction et la gestion de logements sociaux. A l'heure de la mobilisation de nouveaux outils de gestion amenés par la transition numérique, cela se traduit notamment par une refondation du processus de production des logements sociaux, autour de l'articulation entre des services internes marqués par un fort cloisonnement : la maîtrise d'ouvrage et la gestion.

Transition numérique dans les organismes Hlm : impacts sur le fonctionnement, les métiers et les modes de management

[4] BRETESCHE Sophie. Transformation numérique et transformation sociale habitat [support électronique]. Recherche-action en cours. Sociologie des organisations. Département sciences sociales et de gestion de l'Ecole des Mines de Nantes. Fin prévue en décembre 2018 [consulté le 06/12/2017]. < Résumé accessible sur <http://www.acteursdelhabitat.com/IMG/pdf/panorama2017/PANORAMA2017P23.pdf> >.

Au travers d'études de cas pratiques ancrées au sein des organismes Hlm et leurs écosystèmes, la chercheuse s'attache à i) identifier, caractériser et représenter pour chaque organisme son système social ; ii) engager une prospective sur les évolutions des différents métiers des organismes Hlm dans un contexte d'émergence et de déploiement des technologies digitales ; iii) dessiner des scénarios d'évolution en repérant les points clés de la transformation socioprofessionnelle : valeur intrinsèque de l'activité humaine, nouvelles organisations, espaces de régulation entre parties prenantes, pilotes référents.

[5] Institut Hlm de la RSE. Pour une transition numérique responsable des organismes Hlm [en ligne]. France : Institut Hlm de la RSE, Octobre 2017 [consulté le 06/12/2017]. Les cahiers de l'Institut n°5. < accès via identifiant USH > < <https://ush-ss0.union-habitat.fr/adfs> >

Ce cahier présente les travaux réalisés par l'Institut Hlm de la RSE, avec pour objectif d'approfondir la réflexion et les questionnements sur les impacts de la transformation numérique dans le fonctionnement interne des organismes Hlm et dans les modalités relationnelles qu'il développe avec ses parties prenantes internes et externes. Ce cahier préconise également les conditions de réussites et les bonnes pratiques permettant de favoriser une transition numérique "responsable".

[6] L'Union Sociale pour l'Habitat. Le numérique : levier d'amélioration du service au sein du parc social [en ligne]. France : L'Union Sociale pour l'Habitat, Juillet 2017 [consulté le 06/12/2017]. Collection Cahier Repères n°36. < accès via identifiant USH > < <https://ush-ss0.union-habitat.fr/adfs> >

Ce cahier présente, entres autres, les résultats d'une étude sur le développement de services numériques visant à améliorer la qualité de service qui a été pilotée à l'Union Sociale pour l'Habitat. L'étude rend compte des initiatives portées par les organismes du Mouvement Hlm dans la mise à profit d'outils numériques pour l'amélioration de la qualité de service et l'accompagnement des évolutions métiers face au paradigme changeant de la relation bailleur-locataire. Ce rapport illustre la volonté des bailleurs sociaux à construire des démarches projets adaptées, à ne pas aller « vers le numérique pour le numérique ».

Partage et mutualisation de l'information au sein d'un Office public De l'Habitat

[7] CHAUDET Bruno. Plateformes collaboratives et logiques processuelles dans l'évolution des formes organisationnelles : pour une conception étendue de l'information organisationnelle [support électronique]. Thèse de doctorat. Sciences de l'information et de la communication, PREFics. Université Rennes 2, 2011. [consulté le 06/12/2017]. 351 p. < Accessible sur <https://hal-obspm.ccsd.cnrs.fr/STAR/tel-00659131v1> >

Une partie de cette thèse explique comment un Office public de l'Habitat, Habitat Sarthe, a mis l'accent sur la question du partage des informations et des connaissances, en s'appuyant sur l'outil Sharepoint.

[8] L'Union Sociale pour l'Habitat. Habitat à performance énergétique renforcée : évolution des métiers et besoins en compétences [en ligne]. France : L'Union Sociale pour l'Habitat, Novembre 2015 [consulté le 06/12/2017]. Collection Cahier Repères Métiers n°11. < Accès via identifiant USH > < <https://ush-sso.union-habitat.fr/adfs> >

Ce cahier illustre en quoi le fait de placer des responsabilités sur les différents acteurs, améliorer la coordinations, mais aussi favoriser les retours d'expérience et leur exploitation, en mobilisant aussi bien les responsables de programme que les personnels de proximité, font partie des enjeux les plus cruciaux pour les organismes Hlm.

Pour aller plus loin

Panorama 2017 de recherches en cours ou récentes dans le domaine de l'habitat et du logement (Réseau des acteurs de l'habitat/REHAL) :

Le réseau des acteurs de l'habitat et le Réseau Français "Recherche-Habitat-Logement" (REHAL) proposent un moteur de recherche pour consulter les 338 travaux (thèses, opérations de recherche...) recensés depuis la création du panorama en 2013, dont les 162 travaux du panorama 2017.

[consulté le 06/12/2017]

<http://www.acteursdelhabitat.com/Les-ressources>

ANNEXES

Annexe 1 : Plan de Classement et tableau de gestion d'archivage externalisé

Annexe 2 : Présentation du projet d'entreprise « Projet ESSENTIEL »

Annexe 3 : Table des matières du cahier des charges fonctionnel et technique du projet de la Gestion de la Relation Client (GRC)



**Plan de classement et tableaux de gestion des archives
de la société Logis-Transports et des GIE Proxilogis et Logidev**



Plan de classement des archives de la société Logis- transports et des GIE Proxilogis et Logidev



<i>Plan de classement</i>	<i>Code service</i>
Direction (LOGIS-TRANSPORTS)	06
Communication (LOGIS-TRANSPORTS)	07
Ressources Humaines (LOGIS-TRANSPORTS)	02
Système d'information (LOGIS-TRANSPORTS)	08
Contrôle de gestion (LOGIS-TRANSPORTS)	09
Comptabilité (LOGIS-TRANSPORTS)	01
Moyens généraux (LOGIS-TRANSPORTS)	10
Chargé de mission (LOGIS-TRANSPORTS)	11
Gestion locative (PROXILOGIS)	04
Gestion technique (PROXILOGIS)	05
Constructions neuves (LOGIDEV)	03

Le plan de classement est l'organisation intellectuelle de vos archives. Il est transversal à l'organigramme de l'entreprise. Ce plan de classement correspond à l'organisation de vos archives chez Archiveco.

Chaque rubrique du plan de classement correspond à un code service. Le code service est à renseigner sur chacune des boîtes créées sur Ecotiquette. Vous retrouverez ce plan de classement en vous connectant sur vos Espace Client ARCHIVECO.

Tableau de gestion des archives de la société Logis-Transports et des GIE Proxilogis et Logidev



L'organisation du tableau de gestion est calquée sur l'organigramme. Chaque service a son propre tableau de gestion contenant les typologies documentaires recensées durant l'audit de diagnostic en septembre 2012.

Comment lire un tableau de gestion des archives ? :

Le tableau de gestion liste les typologies de documents, par activité/thème, en définissant la durée de conservation avant destruction. Il indique aussi le mode de classement du dossier (alphabétique, chronologique, par opération, ...). Il précise enfin la place dans le plan de classement (le code service de rattachement) et donne quelques observations ou préconisation sur l'archivage des documents.

Le tableau de gestion se structure comme suit :

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

- Colonne 1 : Intitulé général employé pour une activité du service ou pour un type de dossier
- Colonne 2 : Liste des pièces contenues dans le dossier
- Colonne 3 : Mode de classement du dossier
- Colonne 4: Durée de conservation appliquée à une typologie de dossier en fonction de sa valeur légale et/ou de son utilité
- Colonne 5 : Place du dossier dans le plan de classement établi (n° du code service)
- Colonne 6 : Durée conseillée de conservation des archives dans vos locaux avant externalisation vers un site Archiveco
- Colonne 7 : Observations ou préconisations concernant la valeur historique du dossier, une méthode d'archivage, flux du document dans l'entreprise, ...

Remarque :

Les tableaux de gestion sont des outils vivants qu'il faut tenir à jour tant du point de vue des durées de conservation des documents que des nouvelles typologies documentaires générées par l'organisme.

Sommaire du tableau de gestion

Direction	5
Service Ressources Humaines	7
Service Communication et qualité	9
Service Système d'information	11
Service du Contrôle de gestion.....	12
Service Comptabilité.....	13
Chargé de mission	16
Direction du patrimoine	17
Service Chargés d'opération.....	18
Service Responsables de secteurs.....	20
Service de la Gestion locative.....	21
Service Social et contentieux.....	22
Service de la Gestion des charges	24
GIE Logidev	25

Direction

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
Conseil d'administration	Procès verbaux Convocation Comptes rendus Registres du Conseil d'administration	Chronologique par date	Illimitée	06 - Direction	10 ans	
Statuts des entreprises et GIE	Statuts	Par entité	Illimitée	06 - Direction	Pas d'externalisation	Originaux sauf pour Amalia
Conseils et assemblées des coopératives et SCI	Procès verbaux Convocation Comptes rendus	Par entité / chronologique	Illimitée	06 - Direction	10 ans	
Relations avec la Préfecture (augmentation des loyers)	Correspondance Tableau récapitulatifs	Chronologique	10 ans	06 - Direction	Pas d'externalisation	
Convention d'Utilité Sociale (CUS) avec l'Etat	Dossier CUS Convention	-	Illimitée	06 - Direction	10 ans	Original
Contrôles de la MILOS	Dossier de contrôle	Chronologique	Illimitée	06 - Direction	6 ans	
Participation de la Direction aux congrès et évènements	Dossier de suivi Convocation Correspondance Enquêtes	Chronologique	5 ans	06 - Direction	2 ans	
Dossiers de propriété des bâtiments « boîtes noires »	Actes d'achat Dossier de financement Conventions	Par immeuble	Durée de la propriété de l'immeuble	06 - Direction	Pas d'externalisation	<u>Document juridiquement très sensibles.</u> Originaux à sécuriser et à numériser. Cf. préconisations page 28

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
Dossiers administrateur des Directeurs	Dossier des réunions Correspondance	Par entité / chronologique	Illimitée	06 - Direction	5 ans	
Projets / Etudes / dossier documentaires des Directeurs sur divers sujet	Dossier de suivi	Par sujet	Durée d'utilité	06 - Direction	5 ans	

Service Ressources Humaines

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
GESTION DU PERSONNEL						
Dossiers des salaires	Contrat de travail Eléments maladie Correspondance Pièces justificatives Plan épargne entreprise, ...	Année de départ du salarié + alphabétique	90 ans à compter de la date de naissance du salarié	02 – Ressources Humaines	2 ans	Conserver les dossiers des salariés partis durant 1 an dans les locaux LT puis externaliser.
Entretiens individuels	Dossier d'entretien	Par année	90 ans à compter de la date de naissance du salarié	02 – Ressources Humaines	5 ans	
Formation	Dossier de formation du personnel : - Convocation - Dossier préparatoire - Liste émargement - ...	1 dossier par formation	5 ans	02 – Ressources Humaines	2 ans	Les attestations de formation sont à insérer dans le dossier du salarié (conservation 90 ans à compter de la date de naissance du salarié)
Congés	Demande de congés	annuel	2 ans	02 – Ressources Humaines	Pas d'externalisation	Les demandes sont informatisées
Horaires	Feuille mensuelles nominatives	mensuel	2 ans	02 – Ressources Humaines	Pas d'externalisation	
Frais	Notes de frais	annuel	5 ans	02 – Ressources Humaines	2 ans	
Candidatures refusées	Lettre + CV	Par année	2 ans	02 – Ressources Humaines	Pas d'externalisation	

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
Gestion des intérimaires	Factures Correspondance	Par année	10 ans	02 – Ressources Humaines	2 ans	
REMUNERATION						
Salaires	Bulletins de salaires	Avant 2000 : par mois/année	Durée légale : 5 ans L'entreprise fait le choix de conserver les bulletins + longtemps	02 – Ressources Humaines	2 ans	Depuis 2000 tous les bulletins sont informatisés.
Intéressement des salariés	Etat de versement des salaires Contrat d'intéressement (originaux) Suivi annuel	Par année	Illimitée	02 – Ressources Humaines	5 ans	
AUTRES						
Elections professionnelles	Dossier préparatoire Dossier de l'élection	Chronologique	5 ans	02 – Ressources Humaines	2 ans	
Charges salariales	Déclaration de cotisation aux organismes	par année	10 ans	02 – Ressources Humaines	2 ans	
Dossier de prud'hommes	Dossier préparatoire + jugement	Par année	Année de clôture + 30 ans	02 – Ressources Humaines	1 an	

Service Communication et qualité

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE						
Projets de communication	Dossier préparatoire	Par projet	5 ans ou durée d'utilité du service	07-Communication	Pas d'externalisation	
Plaquettes de communication	Plaquettes / ouvrages		Illimitée	07-Communication	Pas d'externalisation	Conserver au moins 5 exemplaires de chaque pour la mémoire de l'entreprise
Collection de photographies	Photographies des immeubles et travaux effectués	Par immeuble / chrono	Illimitée	07-Communication	Pas d'externalisation	Collection à conserver pour la mémoire de l'entreprise. La collection est au format papier et électronique (sur le serveur)
Publicité (encart publicitaire dans des publications)	Dossier de suivi Factures	annuel	10 ans	07-Communication	5 ans	
Organisation d'évènement (1ere pierre, inauguration, départ en retraite, ...)	Dossier de suivi de l'évènement	chronologique	10 ans	07-Communication	5 ans	Conserver de façon Illimitée les dossiers important (pour la mémoire de l'entreprise)
QUALITE						
Enquête de satisfaction téléphonique	Devis Bon de commande Résultats d'enquête et préconisation	chronologique	Illimitée	07-Communication	5 ans	

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
AUTRE						
Election des locataires au Conseil d'Administration	Dossier préparatoire Profession de foi Correspondance Résultats des votes	Par élection	10 ans	06 - Direction	5 ans	Elections tous les 4 ans
Concertation locative et suivi des associations des locataires	Dossier de suivi	Par association	10 ans	06 - Direction	5 ans	
Suivi des contrats pour le siège (La Poste, équipement, machines, consommables, ...)	Contrat Dossier de suivi	Par contrat	Durée du contrat + 10 ans	10 – Moyens généraux	Fin du contrat +1 ans	
Avis de recommandés sortants	Avis	mensuel ou semestriel	3 ans	10 – Moyens généraux	1 an	

Service Système d'information

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
Contrats d'exploitation	Contrats Avenants Factures Manuel utilisateur	Par contrat	Durée d'utilisation du matériel	08 – Système d'information	Pas d'externalisation	

Service du Contrôle de gestion

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
Enquêtes	Dossier préparatoire Bilan / rapport d'enquête	Par enquête	10 ans	09 – Contrôle de gestion	5 ans	Les enquêtes sont faites en ligne. La MILOS peut contrôler les données.
Etudes ponctuelles (impayés, augmentation de loyers, dossier individuel de situation, ...)	Dossiers d'études	Par étude	10 ans	09 – Contrôle de gestion	5 ans	
Résultats d'exploitation par (groupe)	Dossier de résultats	Chronologique	10 ans	09 – Contrôle de gestion	5 ans	Réalisé pour être diffusé auprès des partenaires
Arrêté de compte des sociétés	Arrêté de compte Clôture de compte	Chronologique	10 ans	09 – Contrôle de gestion	3 ans	Publié au Conseil d'administration
Rapport de gestion		Chronologique	Illimitée	09 – Contrôle de gestion	5 ans	
Contrat d'intéressement	Dossier préparatoire	Par contrat	5 ans	09 – Contrôle de gestion	Pas d'externalisation	Transmis au service RH qui l'archive
Audit (exemple : RATP)	Dossier de suivi d'audit	Par audit	10 ans	09 – Contrôle de gestion	5 ans	
Augmentation des loyers	Dossier préparatoire	Chronologique	10 ans	09 – Contrôle de gestion	5 ans	Transmis à la Direction

Service Comptabilité

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
INVESTISSEMENT						
Dossier de financement	Dossier préparatoire : - Appel de fond - Contrat de prêt - Subventions	Par opération	Durée du prêt/subvention + 5 ans	01 - Comptabilité	Durée du prêt	Le montage financier est fait par Logidev et transmis au service Comptabilité Les contrats de prêts originaux ainsi que les subventions originales sont à conserver au siège.
Remboursement des emprunts	Dossier de suivi	mensuel	Durée du prêt + 5 ans	01 - Comptabilité	Durée du prêt	
Factures des dépenses	Factures	Par opération : ordre alphabétique des fournisseurs	10 ans après la fin de l'opération	01 - Comptabilité	3 ans	Sont toutes numérisées dans IKOS
Déclaration de TVA	Pièces justificatives	mensuel	10 ans	01 - Comptabilité	3 ans	
Factures de travaux	Factures	Par opération	10 ans après la fin de l'opération	01 - Comptabilité	3 ans	Ces factures sont des copies, les originaux sont dans le dossier de marché du chargé d'opération Les factures sont numérisées dans IKOS
Accession social (Habitation Transport)	Factures Correspondance Dossier de création de la SCI Statut	Par opération	10 ans ou durée de la SCI	01 - Comptabilité	3 ans	Les pièces non comptables sont archivées par LOGIDEV

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
EXPLOITATION						
Encaissement des locataires	Remise de chaque Justificatif de relèves de banque Etat récapitulatif des encaissements	Par banque / chronologique	10 ans	01 - Comptabilité	3 ans	Les chèques sont directement envoyés aux banques
Trésorerie	Ordres de virement Correspondance Relevés de banque Etat de rapprochement	Par banque / chronologique	10 ans	01 - Comptabilité	3 ans	
Factures fournisseurs	Factures Etat de règlement des factures Dossier de suivi (ordres, justificatifs, ...)	Ordre chrono de numérisation dans la GED	10 ans	01 - Comptabilité	3 ans	Sont toutes numérisées
Factures de fluides (EDF, eau, gaz, ...)	Factures	Sont archivés avec les factures fournisseurs	10 ans	01 - Comptabilité	3 ans	Sont toutes numérisées
Ecritures comptables	Etat des écritures	chronologique	10 ans	01 - Comptabilité	3 ans	Sont imprimés tous les jours

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
AUTRES						
Contrats d'entretien du siège social	Contrats originaux	Par contrat	10 ans à compter de la fin du contrat	10 - Moyens généraux	Fin du contrat + 1 an	
Liasses annuelle	Liasses	Chronologique	10 ans	01 - Comptabilité	3 ans	
Suivi des cotisations RATP ou autres	Dossier de suivi des cotisations	Par convention / chrono	10 ans	01 - Comptabilité	3 ans	
Bilan comptable	Bilan	chronologique	10 ans	01 - Comptabilité	3 ans	Transmis à la direction
Copropriété	Dossier de suivi des copropriétés : - correspondance - convocation aux AG - réédition des comptes	Par copropriété : chronologique	Durée de propriété de l'immeuble	01 - Comptabilité	5 ans	Sont transmis par les chargés de secteur
Relations avec les banques	Dossier de suivi des banques	Par banque : chrono	Durée d'utilité du service	01 - Comptabilité	Pas d'externalisation	

Chargé de mission

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
Suivi des ventes d'immeubles	Dossier de suivi : - Fiches - Notes - comptes rendus - enquêtes	Par immeuble	Année de la vente + 5 ans	11 – Chargé de mission	Pas d'externalisation	
Suivi des acquisitions	Dossier de suivi : - Fiches - Notes - comptes rendus - enquêtes	Par immeuble	Année de l'acquisition + 5 ans	11 – Chargé de mission	Pas d'externalisation	
Contrat d'objectif avec l'Etat : CUS (Convention d'Utilité Sociale)	Dossier préparatoire Contrat		Durée d'utilité du service	11 – Chargé de mission	Pas d'externalisation	Le contrat original est transmis à la Direction
Contentieux avec avocats (vente, démolition, ...)	Suivi du contentieux Dossier juridique	Par immeuble	Clôture du dossier + 30 ans	11 – Chargé de mission	Clôture + 2 ans	Le dossier contentieux doit être archivé à part du dossier du locataire (année + nom du locataire) Cf. Préconisations page 28
Contentieux avec les particuliers (opposition à la vente d'immeubles)	Suivi du contentieux Décision du juge	Par immeuble / nom	(si jugement) Clôture du dossier + 10 ans (si absence de jugement)	11 – Chargé de mission		
Relogement des locataires (coordination, travaux, déménagement, ...)	Protocole financier et accord avec le locataire Devis Bon de commandes Correspondance Factures	Par immeuble : nom du locataire	5 ans	11 – Chargé de mission	2 ans	Le protocole d'accord est numérisé sur le serveur. <u>Il doit intégrer le dossier locataire</u> conservé à la gestion locative. Les factures sont envoyées en original au service comptabilité

Direction du patrimoine

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
Commission d'attribution des logements	Commission d'attribution des logements : - Convocation - Ordre du jour - PV de décision	Bailleur/ Commission/ date	10 ans	04 – Gestion locative	3 ans	
	Dossiers refusés par la Commission d'attribution des logements	-	Sont renvoyés aux candidats	04 – Gestion locative	Pas d'externalisation	
Demandes de logements	Correspondance Pièces justificatives	Année/ alphabétique	3 ans	04 – Gestion locative	Pas d'externalisation	
Demande de mutation	Correspondance	Année/ alphabétique	3 ans	04 – Gestion locative	Pas d'externalisation	

Service Chargés d'opération

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
Suivi des travaux sur les immeubles	Dossier des ouvrages exécutés (DOE) et plans de l'immeuble	Bailleur / année / immeuble / objet	Durée de propriété	05 – Gestion technique	2 ans	Transmis par le GIE Logidev le cas échéant
	Dossier des interventions ultérieures sur ouvrage (DIUO)	Bailleur / année / immeuble / objet	Durée de propriété	05 – Gestion technique	2 ans	
Travaux de gros entretien (réhabilitation, ravalement, ...)	Appel d'offres - Dossier de marché - Notification - Offre retenue - Dossier de suivi du marché	Bailleur / année / immeuble / objet	10 ans à compter de la réception des travaux	05 – Gestion technique	Reception des travaux + 2 ans	Conserver les dossiers les plus importants de façon illimitée (pour mémoire de l'entreprise)
	Offres non retenues	Bailleur / année / immeuble / objet	5 ans à compter de la notification du marché	05 – Gestion technique	1 an	
Entretien des immeubles	Appel d'offres - Dossier de marché - Notification / contrat - Offre retenue - Dossier de suivi du contrat		Durée du contrat + 10 ans	05 – Gestion technique	Clôture + 2 ans	
	Offres non retenues		5 ans à compter de la notification du marché	05 – Gestion technique	1 an	
	Dossier contentieux		Année de clôture + 10 ans	05 – Gestion technique	Clôture + 2 ans	

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
Sinistres sur garantie	Dossier de sinistre		Année de clôture + 10 ans	05 – Gestion technique	Clôture + 2 ans	
Registres de sécurité	Registre	1 par immeuble	Durée de propriété	05 – Gestion technique	Pas d'externalisation	Le registre de sécurité doit être tenu à jour des contrôles sur les installations effectués par les prestataires. Obligation légale de tenir un registre de sécurité pour les Etablissements recevant du public et pour les Etablissements recevant des travailleurs.
Suivi des installations : chaufferie et ascenseur	Convention Correspondance Comptes rendus d'interventions	Par contrat d'entretien	Durée du contrat + 10 ans	05 – Gestion technique	Clôture + 2 ans	

Service Responsables de secteurs

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
Entretien courant	Fiches affaire (demande du gardien) Devis Bons de commandes	Bailleur/immeuble /année	5 ans	05 – Gestion technique	2 ans	
Sinistres	Déclaration de sinistre Correspondance Travaux	Bailleur/immeuble /année	10 ans	05 – Gestion technique	2 ans	Dans le cas de dommages non corporels
Suivi des assemblées de copropriétés	Convocation Compte rendu des AG règlement	Bailleur/immeuble /année	Durée d'utilité du service	05 – Gestion technique	5 ans	Les documents comptables sont transmis au service Comptabilité

Service de la Gestion locative

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
Dossiers locataires	Dossier locataire : - Contrat - Correspondant - Dossier de résiliation - ...	Bailleur / année de départ / alphabétique	Année de départ + 5 ans	04 – Gestion locative	Année de départ	Archivage au moment où le locataire quitte son logement
Etat des compteurs d'eau	Listing de compteur d'eau	Bailleur / immeuble / annuel	5 ans	04 – Gestion locative	2 ans	Envoyé par les fournisseurs d'eau
Attestations d'assurance des locataires	Attestations	Bailleurs / immeuble / annuel	2 ans	04 – Gestion locative	Pas d'externalisation	Les attestations sont fournies tous les ans par chaque locataires
Conventions réservataire	Convention réservataire Convention APL	-	Selon les besoins du service	04 – Gestion locative	Pas d'externalisation	Sont conservées dans les boîtes noires. Le service gestion locative conserve une collection (copie)
Enquête de collectivités	Réponses aux enquêtes	Par année	10 ans	04 – Gestion locative	5 ans	La MILOS peut rechercher des éléments dans ces documents
Suivi des APL locataires	Etat APL des locataires pour d'éventuelles contestations CAF	Bailleur/mensuel	10 ans	04 – Gestion locative	2 ans	Transmis par le service comptabilité

Service Social et contentieux

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
Gestion des commerces	Courrier Baux Pièces de procédures Pièces d'attribution	Bailleurs/ annuel	Durée du bail + 5 ans	04 – Gestion locative	Durée du bail	Archivage au moment où le locataire quitte les locaux
Gestion des panneaux publicitaires	Contrat Pièces administratives	Bailleurs/ annuel	Durée du bail + 5 ans	04 – Gestion locative	Durée du bail	Archivage au moment où le contrat se termine
Gestion des antennes et bornes téléphoniques	Contrat / convention Pièces administratives	Bailleurs/ annuel	Durée du contrat + 5 ans	04 – Gestion locative	Durée du bail	Archivage au moment où le contrat se termine
Régulation des charges	Bordereaux de régulation de charges des locataires et correspondance	Bailleur / année	5 ans	04 – Gestion locative	1 an	
Trouble de voisinage	Procès verbaux Main courante Lettres de locataire Convocation Correspondance Avis d'expulsion Décision de justice	Dans le dossier du locataire	Année de clôture + 5 ans	04 – Gestion locative	Clôture + 1 an	On le retrouve les mêmes pièces dans les 2 dossiers des locataires en contentieux Si le dossier locataire est emprunté pour le suivi du contentieux, il doit réintégrer les archives de la Gestion locative pour l'archivage Cf. Préconisation page 28
Gestion des impayés (loyer ou charges)	Locataires toujours présents : - Mise en demeure + relances - Correspondance avec huissiers avocats	Dossier à part du dossier locataire : Bailleurs / année / nom du locataire	Année de clôture + 5 ans	04 – Gestion locative	Clôture + 1 an	Si le dossier locataire est emprunté pour le suivi du contentieux, il doit réintégrer les archives de la Gestion locative pour l'archivage Cf. Préconisation page 28

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
Gestion des impayés (loyer ou charges)	Papillon des envois par lettres recommandées avec accusés de réception	mensuel	5 ans	04 – Gestion locative	1 an	
Gestion des impayés (loyer ou charges)	Locataires partis : - Correspondance - Pièces justificatives	Bailleurs / année / nom du locataire	Année de clôture + 5 ans	04 – Gestion locative	Cf. dossier locataire	Classement dans le dossier du locataire original. Si le dossier locataire est emprunté pour le suivi du contentieux, il doit réintégrer les archives de la Gestion locative pour l'archivage Cf. Préconisation page 28
Dossiers de non valeur (perte et profit)	Dossier de contentieux	Bailleurs / année / nom du locataire	Année de clôture + 5 ans	04 – Gestion locative	Cf. dossier locataire	Classement dans le dossier du locataire original. Archivage au moment du classement en perte et profit Si le dossier locataire est emprunté pour le suivi du contentieux, il doit réintégrer les archives de la Gestion locative pour l'archivage Cf. Préconisation page 28
Contentieux sur le patrimoine	Correspondance Dossier contentieux	Dossier à part du dossier locataire : Bailleurs / année / nom du locataire	Année de clôture + 5 ans	04 – Gestion locative	Clôture + 1 an	

Service de la Gestion des charges

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/Préconisations
Régulation des charges	Etat de contrôle des charges	Bailleur / immeuble / annuel	10 ans	04 – Gestion locative	5 ans	
	Comptes rendus des responsables de secteur	Bailleur / immeuble / annuel	10 ans	04 – Gestion locative	5 ans	
	Etat de régulation des charges par locataire		-	04 – Gestion locative	Pas d'externalisation	Envoyés aux locataires
Budget prévisionnel de charges	Budget		5 ans	04 – Gestion locative	Pas d'externalisation	Réalisé directement sur le logiciel
Suivi et réception des amicales	Correspondance Factures	Bailleur / immeuble / annuel	5 ans ou durée d'utilité du service	04 – Gestion locative	Pas d'externalisation	

GIE Logidev

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/ Préconisations	Où sont les originaux ? Où et à qui Logidev les transfère-t-il ? Où sont ils gardés ?
Acquisition	Acte authentique Convention APL Agréments de financement Permis de construire Contrats Notifications de subventions Délibérations Conventions Procès verbaux ...	Par immeuble	Durée de propriété du bâtiment	03 – Constructions neuves Logidev	Pas d'externalisation	Ces documents constituent la « boites noire » du bâtiment. Elle doit être conservée au chez le propriétaire du bâtiment une fois la transmission faite. Cf. Préconisations page 28	Boite noire et salle du conseil
Construction immobilière Marché de maîtrise d'œuvre	Dossier de marché de maîtrise d'œuvre : - Dossier de consultation des entreprises - Dossier d'appel d'offres, commission	Par immeuble / marché	10 ans à compter de la notification du marché	03 – Constructions neuves Logidev	Réception des travaux + 2 ans	Ces documents peuvent être conservés pour la mémoire de l'entreprise	Original du contrat boite noire Consultation Archiveco Archiveco - cao boite noire
	Offre retenue complète	Par immeuble / marché	10 ans à compter de la réception des travaux ayant nécessité le marché de maîtrise d'œuvre	03 – Constructions neuves Logidev	Réception des travaux + 2 ans		Dossier logidev Classement Archiveco

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/ Préconisations	Où sont les originaux ? Où et à qui Logidev les transfère-t-il ? Où sont ils gardés ?
Construction immobilière Marché de maîtrise d'œuvre	Offres non retenues	Par immeuble / marché	5 ans à compter de la notification du marché	03 – Constructions neuves Logidev	1 an		Dossier logidev Classement Archiveco
Construction immobilière Marché de travaux	Dossier de suivi du marché : - Sous-traitance - Avenants - Décompte général et définitif - Comptes rendus de réunions - Correspondance - APD, APS, esquisse -	Par immeuble / marché	10 ans à compter de la réception des travaux ayant nécessité le marché de maîtrise d'œuvre	03 – Constructions neuves Logidev	Réception des travaux + 2 ans		Dossier logidev Classement Archiveco
Construction immobilière Marché de travaux	Dossier de marché de travaux: - Dossier de consultation des entreprises - Dossier d'appel d'offres, commission	Par immeuble / marché	10 ans à compter de la notification du marché	03 – Constructions neuves Logidev	Réception des travaux + 2 ans	Ces documents peuvent être conservés pour la mémoire de l'entreprise	Dossier logidev Classement Archiveco
	Offre retenue (avec les pièces contractuelles)	Par immeuble / marché	30 ans à compter de la réception des travaux	03 – Constructions neuves Logidev	Réception des travaux + 2 ans		Original boîte noire Salle du Conseil

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/ Préconisations	Où sont les originaux ? Où et à qui Logidev les transfère-t-il ? Où sont ils gardés ?
Construction immobilière Marché de travaux Construction immobilière Marché de travaux	Offres non retenues	Par immeuble / marché	5 ans à compter de la notification du marché	03 – Constructions neuves Logidev	1 an		Dossier Logidev Classement Archiveco
	Dossier de suivi du marché de travaux : - Sous-traitance - Avenants - Bons de commandes - Décompte général et définitif - Comptes rendus de réunions - Correspondance - Rapports de contrôles - Procès-verbaux de réunions - ...	Par immeuble / marché	30 ans à compter de la réception des travaux	03 – Constructions neuves Logidev	Réception des travaux + 2 ans		Dossier logidev Classement Archiveco
	Dossier de réception : - Procès verbaux - Levée de réserve - ...	Par immeuble / marché	30 ans à compter de la réception des travaux	03 – Constructions neuves Logidev	Réception des travaux + 2 ans		Pv de réception boîte noire Pv de levée de réserves boîte noire Dossier logidev Classement Archiveco
	DOE et DIUO	Par immeuble / marché	Durée de propriété du bâtiment	03 – Constructions neuves Logidev	Réception des travaux + 2 ans		Archiveco

Thème/Activité	Type de documents	Type de classement	Durée de conservation avant destruction	Place dans le plan de classement des archives LT (Code service)	Durée de conservation dans vos locaux avant externalisation	Observations/ Préconisations	Où sont les originaux ? Où et à qui Logidev les transfère-t-il ? Où sont ils gardés ?
Ventes de logements à des particuliers	Statut de la SCI Acte de vente	Par immeuble	Durée de la SCI + 10 ans	03 – Constructions neuves Logidev	2 ans		Dossier logidev Puis après l'année de Parfait Achèvement classement Archiveco
	Dossier de remise des clés	Par immeuble	10 ans	03 – Constructions neuves Logidev	2 ans		Dossier logidev Classement Archiveco
Contentieux	Dossier de contentieux Correspondance Pièces justificatives	Par immeuble	30 ans	03 – Constructions neuves Logidev	5 ans		Dossier logidev Classement Archiveco

ESSENTIEL

4 PRIORITÉS

PREMIERE PRIORITÉ : Consolider et moderniser nos métiers de base



DEUXIEME PRIORITÉ : Dynamiser notre relation-client



TROISIEME PRIORITÉ : être à l'écoute de l'habitant et des collectivités



QUATRIEME PRIORITÉ :: Libérer les énergies et donner du sens au travail



3 LEVIERS

PREMIER LEVIER : Transformation numérique

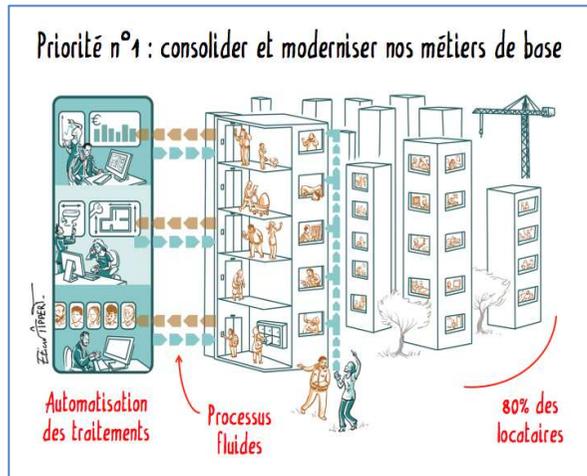
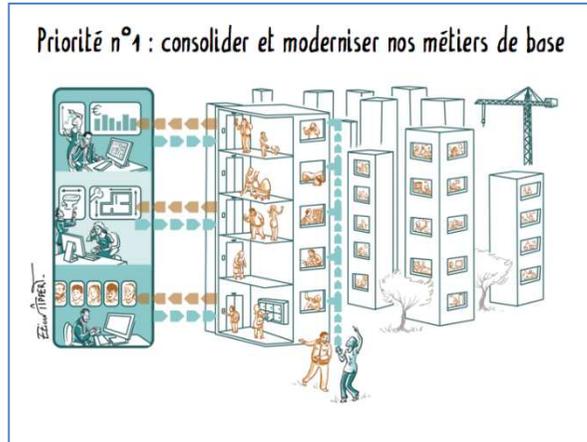
DEUXIEME LEVIER : Le management de qualité

TROISIEME LEVIER : la Responsabilité sociale de l'entreprise ou RSE.



4 PRIORITÉS

PRIORITÉ 1 : Consolider et moderniser nos métiers de base



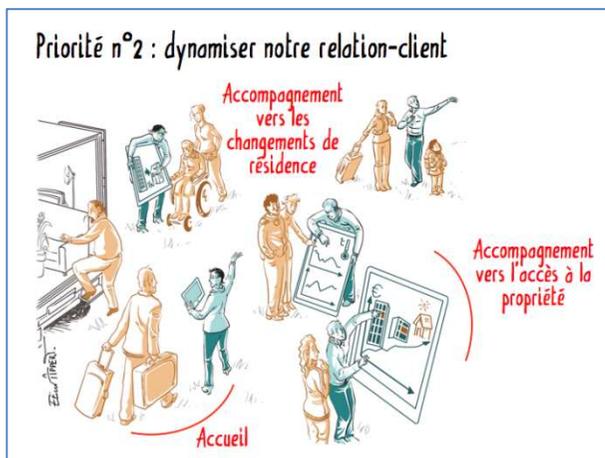
Revenir aux fondamentaux d'une gestion locative et technique performante
Actualiser notre expertise au regard de nouvelles données sociales, environnementales et institutionnelles.
Il s'agit de gagner en rapidité via des outils et des process bien rodés, tant en interne que vis-à-vis de nos fournisseurs.

Nos objectifs sont pragmatiques :

- Limiter la vacance
- Lutter contre les impayés
- Assurer l'entretien et la valorisation du patrimoine
- Optimiser les coûts de gestion

- Modernisation et fiabilisation de nos process de gestion. Nous devons pouvoir traiter efficacement la grande majorité des flux d'informations, de données, de sollicitations et de paiements entre nous et nos clients locataires.
- Construction de référentiels rigoureux, adaptés à nos activités et intégrant au fur et à mesure les conclusions des travaux à conduire sur le coût global et l'analyse de valeur.
- Mise au point d'outils de suivi, de contrôle, de pilotage et de programmation. Des indicateurs bien définis nous permettront de valider en permanence le respect des objectifs.
- Mise à disposition auprès des opérationnels d'un véritable processus budgétaire.

PRIORITÉ 2 : Dynamiser notre relation-client



Il faut pouvoir répondre rapidement, tracer les demandes et les réclamations, les traiter, améliorer la réactivité de notre entreprise et individualiser la réponse lorsque c'est nécessaire en cas de difficulté de notre locataire.

Renforcer la proximité

- Revoir les métiers de gardien et de régisseur, premiers représentants de l'entreprise au contact quotidien des locataires. Leur implication, responsable et pro-active, concernera aussi bien la maintenance des bâtiments, que la prévention des difficultés des locataires.
- Soutenir, renforcer et accompagner le rôle managérial des responsables de secteurs.
- Assurer une présence renforcée auprès des associations de locataires, acteurs institutionnels légitimes d'une relation tripartite

Offrir de nouveaux services

- Cultiver la qualité de la relation-client par une offre de services évolutive, apte à répondre efficacement aux besoins exprimés ou détectés chez nos locataires.
- Mettre en place un suivi multi-canal de la réclamation, ainsi qu'un extranet avec services associés.
- Apporter des réponses adaptées à chaque situation : répondre massivement, par l'automatisation, à toutes les situations courantes, afin de consacrer plus de temps et de moyens aux situations nécessitant des réponses individuelles.

PRIORITÉ 3 : être à l'écoute de l'habitant et des collectivités



Renforcer nos outils de gestion sociale individuelle

- Favoriser la mobilité des personnes
- Proposer des parcours résidentiels fluides
- Mettre en œuvre des services d'accompagnement individuels chaque fois que nécessaire ; ce qui suppose aussi un travail en réseau efficace avec l'ensemble des partenaires spécialisés (services sociaux, associations, psychologues, médiateurs, etc.)

Construire un modèle performant de gestion sociale collective

- Lutter contre les incivilités, mettre en place les conditions de la tranquillité et de la sécurité de tous.
- Proposer une offre de logement élargie
- Mettre en œuvre la concertation locative, la coproduction et le travail avec les associations de quartiers.

PRIORITÉ 4 : Libérer les énergies et donner du sens au travail



Recréer du lien

- Partager nos valeurs et les travailler
- Améliorer la communication interne, notamment en s'appuyant sur la reconstruction de l'intranet.
- Poursuivre l'informatisation des loges des gardiens, initiée en 2014 et 2015.
- Actualiser au fil de l'eau le livret d'accueil et le trombinoscope. Ces outils permettent à la fois de donner une vision globale de l'entreprise, et d'identifier chacun de ses membres et leur fonction.

Redonner du sens à notre travail

- Nous concentrer sur des tâches à valeur ajoutée.
- Développer ensemble une culture de la performance et de la responsabilité.
- Combattre le désenchantement et favoriser l'épanouissement des collaborateurs.
- Valoriser l'expérience et cultiver la reconnaissance du travail de chacun : c'est la part qui revient à l'équipe dirigeante et à tous les managers.



E. and T. PIERA.

3 LEVIERS



Le premier levier : Transformation numérique

Le deuxième levier : Le management de qualité

Le troisième levier : la Responsabilité sociétale de l'entreprise ou RSE.

Annexe 3 : Table des matières du cahier des charges fonctionnel et technique du projet de la Gestion de la Relation Client (GRC)

Table des matières

1. Objets et présentation du document.....	5
2. Contexte.....	6
2.1. Présentation de LOGIS TRANSPORTS	6
2.1.1. La société.....	6
2.1.2. Organisation de la DSI	6
2.2. Présentation des activités	7
2.2.1. Présentation de la mission de Gestion de la Relation avec les Clients	7
2.2.2. Présentation et rôle des différents acteurs de la mission de Gestion de la Relation avec les Clients.....	7
2.3. Système d'information existant	7
2.3.1. Architecture Fonctionnelle existante.....	7
2.3.2. Architecture applicative existante.....	8
2.4. Système d'information cible et plan de transformation numérique	8
3. Expression du besoin.....	9
3.1. Finalités	9
3.2. Périmètre envisagé.....	10
3.2.1. Extranet locale.....	10
3.2.2. Gestion des réclamations.....	10
3.2.3. Information aux locales	10
3.3. Spécificités attendues	10
3.3.1. Description globale des processus	10
3.3.2. Description des objets métiers échangés.....	12
3.3.3. Description des cas d'usages.....	17
3.3.4. Constats, exigences et préoccupations métier	41
3.3.5. Impacts sur les activités métiers	43
4. Caractéristiques de la plate-forme solution.....	44
4.1. Caractéristiques générales	44
4.2. Données générées.....	45
4.3. Restitutions	45
4.4. Critères d'éligibilité	46
4.4.1. Ergonomie	46
4.4.2. Interopérabilité	46
4.4.3. Evolutivité.....	46
4.4.4. Singularité.....	46
4.4.5. Complexité d'intégration.....	46

4.4.6.	Robustesse	46
4.4.7.	Modularité.....	46
4.5.	Les fonctionnalités attendues du module Extranet Locataire	46
4.5.1.	Les fonctionnalités à destination de LOGIS TRANSPORTS.....	46
4.5.2.	Les fonctionnalités attendues à destination des locataires	47
4.6.	Les fonctionnalités attendues du module de Gestion des réclamations	48
4.6.1.	Les fonctionnalités attendues à destination de LOGIS TRANSPORTS	48
4.6.2.	Les fonctionnalités attendues à destination des locataires	49
4.7.	Les fonctions attendues du module d'Information aux locataires	50
4.7.1.	Les fonctionnalités attendues à destination de LOGIS TRANSPORTS	50
4.7.2.	Les fonctionnalités attendues à destination des locataires	51
4.8.	Administration de la plateforme	51
4.9.	Cas d'usage.....	52
5.	Hébergement, maintenance et support de la plate-forme.....	52
5.1.	Hébergement, disponibilité et MCO	52
5.1.1.	Hébergement.....	52
5.1.2.	Disponibilité.....	53
5.1.3.	Maintien en condition opérationnelle	53
5.1.4.	Maintenance corrective	53
5.1.5.	Maintenance évolutive.....	56
5.1.6.	Support.....	58
5.2.	Gestion de la sécurité.....	58
5.2.1.	Traitement des données à caractère personnel	58
5.2.2.	Confidentialité et Intégrité des données.....	60
5.2.3.	Réversibilité et portabilité des données.....	60
5.2.4.	Traçabilité.....	60
5.2.5.	Politique de sécurité.....	61
5.2.6.	Etanchéité et isolation de l'infrastructure	61
6.	Paramétrage, mise en œuvre et assistance	61
6.1.	Comitologie du projet	62
6.1.1.	Réunion de Suivi Opérationnel (RSO).....	62
6.1.2.	Comité de Pilotage (COFIL)	62
6.2.	Déroulement du projet.....	64
6.2.1.	Activités réalisées par LOGIS TRANSPORTS en amont du démarrage du marché	64
6.2.2.	A la notification du marché	64
6.2.3.	Phase pilote (1 an) :.....	64