

LA GESTION D'UN CENTRE D'ARCHIVES

Mélanges en l'honneur
de Robert Garon

Sous la direction de
Louise Gagnon-Arguin et Jacques Grimard



Presses de l'Université du Québec

LA GESTION
D'UN CENTRE D'ARCHIVES

COLLECTION GESTION DE L'INFORMATION

Collection dirigée par *Carol Couture, Marcel Lajeunesse et Jean-Yves Rousseau*

La gestion des archives photographiques

*Sous la direction de
Normand Charbonneau et Mario Robert*
2001, ISBN 2-7605-1068-9, 326 pages

Veille stratégique et PME

Comparaison des politiques
gouvernementales de soutien
Pierrette Bergeron
2000, ISBN 2-7605-1067-0, 462 pages

Les fonctions de l'archivistique contemporaine

Sous la direction de Carol Couture
1999, ISBN 2-7605-0941-9, 588 pages

Typologie des documents des organisations

De la création à la conservation
Louise Gagnon-Arguin
avec la collaboration d'*Hélène Vien*
1998, ISBN 2-7605-0943-5, 448 pages

Images en mouvement

Stockage • Repérage • Indexation
James M. Turner
1998, ISBN 2-7605-0993-1, 116 pages

Une histoire de l'archivistique

Paul Delsalle
1998, ISBN 2-7605-0898-6, 280 pages

Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur

*Bertrand Calenge, Silvie Delorme,
Jean-Michel Salaün et Réjean Savard*
1995, ISBN 2-7605-0870-6, 496 pages

La gestion des archives informatiques

Sous la direction de Jean-Yves Rousseau
1994, ISBN 2-7605-0793-9, 170 pages

Les fondements de la discipline archivistique

*Jean-Yves Rousseau,
Carol Couture et collaborateurs*
1994, ISBN 2-7605-0781-5, 370 pages

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Sainte-Foy (Québec) G1V 2M2
Téléphone: (418) 657-4399 • Télécopieur: (418) 657-2096
Courriel: puq@puq.quebec.ca • Internet: www.puq.quebec.ca

Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8
Téléphone: (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur: (418) 831-4021

FRANCE

DIFFUSION DE L'ÉDITION QUÉBÉCOISE
30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France
Téléphone: 33 1 43 54 49 02
Télécopieur: 33 1 43 54 39 15

SUISSE

SERVIDIS SA
5, rue des Chaudronniers, CH-1211 Genève 3, Suisse
Téléphone: 022 960 95 25
Télécopieur: 022 776 35 27



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

LA GESTION
D'UN CENTRE D'ARCHIVES
Mélanges en l'honneur
de Robert Garon

Sous la direction de
Louise Gagnon-Arguin et Jacques Grimard

2003



Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 2M2

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre :

La gestion d'un centre d'archives : mélanges en l'honneur de Robert Garon

(Collection Gestion de l'information)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1188-X

1. Archives – Gestion. 2. Archivistique – Pratique. 3. Archives – Québec (Province) – Gestion. 4. Garon, Robert. I. Garon, Robert. II. Gagnon-Arguin, Louise. III. Grimard, Jacques. IV. Collection.

CD953.G47 2003

025.17'14

C2002-941952-2

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

Mise en pages : PUQ

Conception graphique de la couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2003 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés
© 2003 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2003

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

À
*Charles, Isabelle, Jean-François,
Julie, Louis-Pierre, Nathalie,
Philippe et Vincent*

*« On ne peut donner que deux choses à nos enfants :
des racines et des ailes. »
(Proverbe juif)*

Préface



Cet ouvrage est à l'image de l'homme auquel il veut rendre hommage : innovation et marche en avant. Il est heureux que des auteurs se soient penchés sur la question de l'administration des centres d'archives, afin de mettre en relief l'importance des principes de gestion dans la pratique de notre profession. Cet ouvrage vient combler un manque dans la littérature archivistique, puisqu'il existait très peu de textes en langue française sur le sujet. Devant l'avènement de la « société de l'information » et ses défis numériques, devant la multiplicité des professions de l'information, devant les exigences des utilisateurs d'archives, les gestionnaires de centres d'archives doivent faire preuve de vision tout en sachant gérer le changement. Ils doivent pouvoir évaluer les potentialités et les menaces externes, liées à l'environnement, tout comme les forces et les faiblesses à l'intérieur de leur organisation. Ils doivent non seulement réagir de manière adéquate en s'adaptant au changement, mais, de préférence, savoir prévoir celui-ci. En administrateurs éclairés, ils doivent faire en sorte que leurs stratégies de planification devancent les tendances et les mouvements de fond afin d'adapter les plans d'action en conséquence.

Par sa collaboration à la genèse de cet ouvrage, l'Association des archivistes du Québec souhaite participer à l'hommage rendu à un gestionnaire qui s'est distingué, comme professionnel et comme conservateur des Archives nationales du Québec pendant une vingtaine d'années, tant par l'innovation que par la continuité de ses réalisations. Et cela, sous le signe de la vision d'une société de l'information où les archives occupent une place essentielle. Est-il besoin de rappeler le rôle de Robert Garon dans la conception de la Loi sur les archives en 1983, dans la décentralisation

des Archives nationales du Québec avec la mise sur pied des centres régionaux, dans l'agrément des centres d'archives privées qui devenaient ainsi des partenaires indispensables des Archives nationales du Québec, dans la normalisation des pratiques qui ont donné lieu en 1987 au Guide sur les normes et procédures archivistiques, dans l'accessibilité aux banques d'information des Archives nationales du Québec sur Internet, dans le programme de numérisation lancé en 1997, dans le réaménagement magistral de l'ancien édifice des Hautes Études commerciales logeant maintenant le Centre de Montréal des Archives nationales du Québec ? Est-il besoin de rappeler également le rôle de Robert Garon à l'échelle internationale, alors qu'il fut l'un des fondateurs de l'Association internationale des archives francophones en 1989, et alors que le Congrès du Conseil international des archives, en 1992, s'est tenu à Montréal grâce à son initiative ?

L'Association des archivistes du Québec tient aussi à souligner le soutien indéfectible du conservateur des Archives nationales du Québec au fonctionnement de l'Association, tradition qui continue d'être honorée aujourd'hui. Enfin, l'Association désire rendre hommage au soutien professionnel de Robert Garon à la vie associative. Membre de l'Association des archivistes du Québec dès sa création en 1967, Robert Garon en a été le président en 1974-1975. Il se signale comme un auteur et un conférencier remarqué, publiant dans la revue Archives et prononçant plusieurs conférences lors des congrès annuels de l'Association. De plus, il est intervenu dans plusieurs dossiers professionnels. En 2001, il a été nommé membre émérite de l'Association, qui souhaitait ainsi mettre en valeur une carrière riche en actions remarquables pour les Archives nationales du Québec et la communauté archivistique québécoise et francophone.

Un tel ouvrage n'aurait pu voir le jour sans l'idée même de ces Mélanges : Louise Gagnon-Arguin et James Lambert en ont été les instigateurs. L'idée avait besoin d'un thème qui convenait au personnage, ce à quoi ont contribué Carol Couture et Claude Minotto. L'Association des archivistes du Québec est heureuse d'être associée à cette entreprise marquée du signe de l'innovation, à l'image de la carrière de Robert Garon comme conservateur des Archives nationales du Québec et à l'image de ses contributions professionnelles au sein de l'Association.

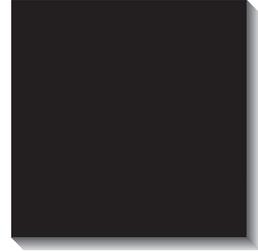
Dominique Maurel

Présidente

Association des archivistes du Québec

Avant-propos

Louise Gagnon-Arguin
Jacques Grimard



La parution de cet ouvrage résulte d'un long cheminement et constitue l'aboutissement du travail de plusieurs collaborateurs et collaboratrices comptant parmi les plus expérimentés dans leurs domaines d'expertise respectifs.

En décembre 2000, c'est à la suite de la nouvelle de la démission de Robert Garon du poste de conservateur des Archives nationales du Québec, fonction qu'il exerçait depuis près de vingt ans, que le responsable du Comité des affaires professionnelles de l'Association des archivistes du Québec d'alors, James Lambert, émettait l'idée qu'il serait à propos de rendre un hommage particulier à cet illustre archiviste par la publication d'un ouvrage sur un thème archivistique.

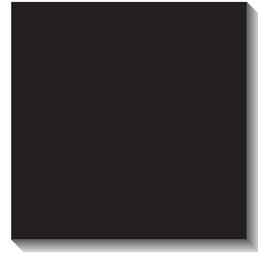
C'est à Carol Couture et à Claude Minotto que l'on doit l'idée de la thématique de la présente publication. Ayant déjà réfléchi sur l'absence d'ouvrages en langue française portant sur la gestion des services d'archives et souhaitant garder trace des expériences de plusieurs de leurs collègues en cette matière, ces deux piliers de l'archivistique québécoise avaient déjà élaboré un projet d'ouvrage sur ce sujet. Ils ont généreusement accepté de nous faire profiter de ce travail de conception et de nous transmettre le résultat de leurs premières réflexions.

Par ailleurs, l'Association des archivistes du Québec a voulu s'associer au projet et exprimer la gratitude de ses membres à Robert Garon non seulement pour sa remarquable contribution à l'archivistique québécoise, mais aussi pour son travail de pionnier et son soutien indéfectible à l'Association.

C'est donc grâce à la généreuse collaboration des différents auteurs que cet ouvrage a pu voir le jour. *La gestion d'un centre d'archives* constitue un ouvrage en hommage au travail de Robert Garon en tant qu'archiviste, professeur d'archivistique et conservateur aux Archives nationales du Québec. Il prend la forme de mélanges, « ouvrage composé d'articles réunis et dédiés à un maître par ses amis, ses disciples », nous dit *Le Petit Robert*. C'est bien dans cet esprit que ce travail a été réalisé.

Nous tenons à remercier tous ces collaborateurs qui, en plus de fournir leur contribution intellectuelle, ont accepté généreusement de verser leurs droits d'auteurs au fonds de recherche de l'Association des archivistes du Québec.

Table des matières



Préface	IX
<i>Dominique Maurel</i>	
Avant-propos	XI
<i>Louise Gagnon-Arguin et Jacques Grimard</i>	
Introduction	1
<i>Louise Gagnon-Arguin et Jacques Grimard</i>	
Chapitre 1 Robert Garon : une passion, les archives ; une vocation, les Archives nationales du Québec	5
<i>Jean-Pierre Therrien</i>	
Préambule	5
1. Enfance et influence familiale	6
2. Les années de pensionnat	7
3. Études universitaires à Québec et à Paris	9
4. Enseignement et contributions diverses dans l'Association des archivistes du Québec	10
5. Les Archives nationales du Québec	14
6. Des réalisations sous le signe de la continuité et de la créativité	15

6.1. La Loi sur les archives	16
6.2. La régionalisation	18
6.3. La normalisation des pratiques archivistiques	19
6.4. Le Comité interministériel sur les archives judiciaires	21
6.5. Archives informatiques et ressources technologiques	22
6.6. Présence sur la scène canadienne et internationale	23
7. Principes et orientations de gestion	24
8. Quelques regrets.....	28
Conclusion	30

Partie 1

Principes et cadres de gestion d'un centre d'archives	33
--	----

Chapitre 2 Vivre dans le changement	35
<i>Robert Garon</i>	

Introduction	35
1. L'influence externe sur la gestion des services d'archives	36
2. Ce que les archivistes doivent faire bouger	43
Conclusion	54

Chapitre 3 Aspects généraux et particuliers de l'administration d'un service d'archives	57
<i>Carol Couture et Jacques Grimard</i>	

1. « Gestion » et « service d'archives » De quoi parlons-nous ?	59
1.1. La notion de « gestion »	59
1.2. La notion de « service d'archives »	61
2. Gérer un service d'archives	63
2.1. La fonction « gestion »	63
2.2. La fonction « marketing »	66
2.3. La fonction « production »	67
2.4. La fonction « ressources humaines »	68
2.5. La fonction « finance et comptabilité »	69
3. La problématique de gestion : les particularités en milieu archivistique	70

3.1. Reconnaître l'environnement.....	71
3.2. Situer l'objet « archives ».....	75
3.3. Situer l'organisation « archives ».....	76
3.4. Servir le client.....	78
Conclusion.....	81
Partie 2	
Gestion des ressources et des activités.....	83
Chapitre 4 Planification stratégique et gestion des opérations.....	85
<i>Christiane Huot et André Gareau</i>	
1. Plan de développement.....	86
2. Stratégies et plan d'action.....	90
3. Suivi et contrôle.....	93
4. Bilan et évaluation.....	96
Chapitre 5 La gestion des ressources : le défi de l'équilibre.....	109
<i>Jacques Grimard</i>	
Introduction.....	109
1. La gestion des ressources.....	110
2. Gestion des ressources et littérature archivistique.....	114
2.1. Considérations méthodologiques.....	114
2.2. Ouvrages généraux.....	116
2.3. Monographies et écrits périodiques.....	120
3. Les leçons de l'avenir.....	127
Conclusion.....	134
Chapitre 6 Évaluer pour évoluer : méthodes et techniques d'évaluation des centres d'archives.....	135
<i>Lucie Pagé</i>	
1. La revue de la littérature.....	136
2. Quelques définitions et concepts.....	138

2.1. Intrants (ressources) et extrants (services).....	138
2.2. Usagers, utilisation et bénéfices	139
2.3. Besoins d'information, transfert de l'information et satisfaction des besoins d'information	141
2.4. Objectifs, critères et indicateurs d'efficacité	143
3. Le cadre général de l'évaluation d'un centre d'archives	144
4. L'évaluation des intrants, les ressources	146
5. L'évaluation par les normes	147
6. L'évaluation des extrants, les services	149
6.1. Les statistiques	150
6.2. L'étude des bordereaux de demande de documents	151
6.3. L'étude de la disponibilité des documents	153
6.4. La durée de consultation des documents par des usagers actuels	155
6.5. L'accessibilité aux documents et l'utilisation des instruments de recherche	155
6.6. L'évaluation des services de référence	159
6.7. Les enquêtes, le degré de satisfaction des usagers et la qualité totale	160
7. L'évaluation des rapports coût-efficacité et coûts-bénéfices	163
7.1. L'évaluation du rapport coût-efficacité	163
7.2. Le rapport coûts-bénéfices	165
Conclusion	166
 Partie 3	
Gestionnaires et usagers	167
 Chapitre 7 Services d'archives et utilisateurs : vers une gestion plus éclairée	
<i>Jean-Pierre Wallot</i>	
Introduction	169
1. Amélioration des services aux utilisateurs par la renaissance des pratiques archivistiques	172
2. Le service à « l'organisme parrain »	179
3. Les « programmes publics »	182
Conclusion	187

Chapitre 8 La recherche dans les archives : réflexions d'une historienne	189
<i>Joanne Burgess</i>	
Introduction	189
1. Des archives en mutation	190
1.1 Un nouveau contexte juridique	190
1.2 Une mission révisée	192
1.3. L'accès au passé et la protection de la vie privée	194
1.4. Le virage technologique	196
2. Réponses des chercheurs au nouvel environnement archivistique	198
2.1. Archives de l'État et recherche historique	198
2.2. Le changement technologique et la pratique historique	201
2.3. La réponse historique à un cadre réglementaire contraignant	203
2.4. Un patrimoine archivistique en péril ?	205
Conclusion	207
Chapitre 9 Archives et administrateurs Le point de vue de gestionnaires	
Entrevues avec Michel Lespérance, Claire McNicoll et Jean-Pierre Côté	209
1. La gestion de types de documents	211
1.1. Les documents relatifs aux décisions des instances administratives	211
1.1.1. Le point de vue du secrétaire général	211
1.1.2. Le point de vue d'un membre de comités	213
1.2. La gestion des contrats et des ententes	214
2. L'organisation de l'information	216
2.1. L'organisation intellectuelle de l'information	216
2.2. Le repérage	218
2.3. Le « calendrier » ou l'épuration des dossiers	219
3. La gestion dans une perspective de continuité	221
Conclusion	222

Partie 4

Expériences de gestion

de services d'archives 223

Chapitre 10 Les Archives nationales 225

Robert Garon

1. La gestion des Archives nationales	227
1.1. La gestion quotidienne	229
1.2. La gestion stratégique	230
1.2.1. De la gestion stratégique avant le nom	231
1.2.2. Un dossier majeur : la mise en œuvre de la Loi sur les archives	232
1.2.3. La protection du statut d'institution nationale	235
1.2.4. Sa projection dans les services agréés d'archives privées	235
1.2.5. Un pas vers la technologie	235
2. Le conseil auprès du gouvernement	236
2.1. Interface avec la société	236
2.2. De la pensée aux mots	237
2.3. Des mots à la lecture qui en est faite	238
3. La mise en œuvre de la politique archivistique gouvernementale	239
3.1. Un vaste sujet	240
3.2. La normalisation	241
3.3. Vers l'union des forces	242
3.4. ... au Québec et au-delà des frontières	242
4. Et la suite ?	243
4.1. Le haut de la pyramide	243
4.2. Renouveler les contacts	244
4.3. Y'a trop d'artistes... et d'archivistes ?	245
Conclusion	245

Chapitre 11 Les archives universitaires 249

Claude Minotto

Introduction

« Archivistes ou alchimistes »	249
1. Mandat, attentes et vision : envergure et engagement	250
1.1. Élargissement de la mission des archives	251

1.2. Vision polyvalente des archives	253
2. Planification et mise en œuvre : retenir des enseignements, ou régresser de 2000 ans !	254
2.1. Le sens des priorités	254
2.2. Les problèmes d'espace physique et virtuel	256
2.3. Socrate et silicone	257
3. Obtention et utilisation des ressources : agir pour convaincre	258
4. Réalités des terrains d'opération : gestion des documents actifs, semi-actifs et archives historiques	259
4.1. Soutien actif et meilleurs outils	260
4.2. Bien livrer l'information	261
4.3. La mémoire au présent	262
5. Réseau d'appui, partenariat et leadership	263
Conclusion	
Passion, patience et progrès	265
Chapitre 12 La gestion des archives municipales : le cas de la ville de Montréal (1989-2001)	269
<i>Denys Chouinard, avec la collaboration d'Hélène Charbonneau et d'André Petit</i>	
Introduction	269
1. Historique	270
2. Contexte général	271
3. Mandats	272
4. Équipe	273
5. Planification	276
6. Organisation	278
7. Suivi et contrôle	283
Conclusion	285
Chapitre 13 Les archives ecclésiastiques	287
<i>Monique Boisvert et Michèle Boisvert</i>	
Introduction	287
1. Les archives ecclésiastiques : point de rencontre de la foi et de la culture	288

1.1. Le sens du terme « ecclésiastique »	288
1.2. L'action clairvoyante du Siège apostolique depuis quarante ans	289
1.3. Spécificité des archives ecclésiastiques	293
2. Modes de gestion pratiqués dans les archives ecclésiastiques du Québec	296
2.1. Législation et réglementation des archives ecclésiastiques	295
2.1.1. Règlements et politiques	296
2.1.2. Responsabilité et mandat	296
2.1.3. Typologie des documents selon la réglementation des archives ecclésiastiques	297
2.2. Ressources, exigence de la réglementation et état de la question	298
2.2.1. Ressources humaines	298
2.2.2. Ressources matérielles	299
2.2.3. Ressources financières	300
2.3. Les fonctions archivistiques, exigence de la réglementation et état de la question	300
2.3.1. Classification	300
2.3.2. Évaluation	302
2.3.3. Acquisition	302
2.3.4. Conservation et préservation	303
2.3.5. Description et diffusion	304
Conclusion	307
Bibliographie	311

Introduction

Louise Gagnon-Arguin
et Jacques Grimard



La littérature professionnelle et scientifique comporte de nombreux écrits sur les fonctions classiques de l'archivistique. L'évaluation, le traitement intellectuel, la préservation et la communication des archives ont fait l'objet de plusieurs travaux, ainsi qu'on peut le constater à la lecture des compilations bibliographiques parues régulièrement ou ponctuellement au cours des vingt dernières années. Étonnamment, la gestion des institutions, services ou centres d'archives courantes, intermédiaires ou définitives ne semble avoir donné lieu qu'à un nombre relativement restreint d'articles ou d'autres textes.

Pourtant cette fonction non négligeable, voire essentielle, de la pratique archivistique n'est pas sans offrir d'intéressantes et stimulantes perspectives de réflexion et de recherche. La nature, les particularités, les spécificités de la gestion et de l'administration des services d'archives, pour ne citer que quelques exemples, suscitent des questions susceptibles d'enrichir les questionnements de la discipline et d'apporter des éclairages utiles à la pratique professionnelle. C'est que la compréhension du monde des archives ne peut s'appuyer que sur la seule connaissance des principes et méthodes de traitement des contextes, des contenus et des contenants d'information. Les institutions, les services ou les centres d'archives sont des organisations dotées de mandats, responsables de l'atteinte d'objectifs, chargées d'administrer des programmes, de livrer des services et de rendre des comptes quant aux ressources mises à leur disposition. En somme, les archives, entités administratives, doivent être gérées et appellent d'ailleurs des pratiques de gestion de plus en plus sophistiquées.

Ce livre ne prétend pas faire le tour de la question et apporter des réponses définitives. Plus modestement, il vise à faire le point sur l'état des connaissances et des questionnements en matière de gestion des services d'archives. Il réunit des contributions de professionnels et de gestionnaires qui ont généreusement accepté de témoigner de leurs expériences et de leurs pratiques de gestion et d'exposer les résultats de leurs réflexions ou de leurs recherches.

Un ouvrage en hommage au travail de Robert Garon dans le monde archivistique devait tout d'abord mieux nous faire connaître l'homme, ses réalisations, ses réflexions et ses projets. Jean-Pierre Therrien, un collègue de travail de Robert Garon, nous présente celui-ci avec toute la sincérité que permet une longue amitié. Par la suite, Robert Garon nous parle de changement, de permanence du changement : du changement qui affecte l'environnement de la discipline, mais aussi de celui qui force à des remises en question de la pratique même de l'archivistique. Bref, du changement devenu toile de fond de l'évolution d'une discipline plutôt reconnue pour sa stabilité ! Carol Couture et Jacques Grimard nous entretiennent, pour leur part, des aspects généraux et particuliers de l'administration d'un service d'archives. Après s'être arrêtés sur les notions mêmes de gestion et de centres d'archives, les auteurs présentent les fonctions classiques de la gestion appliquées à l'archivistique : la gestion elle-même, le marketing, la production, les ressources humaines, la finance et la comptabilité. Ils situent ensuite la problématique de la gestion de centres d'archives dans un environnement plus large, évoquent la spécificité de l'objet « archives » dans une perspective de gestion et discutent la notion de « service ». Ces deux chapitres nous semblent bien camper le sujet et favoriser une lecture intégrée des parties et chapitres suivants.

En deuxième partie, le livre présente la gestion des ressources et des activités. Trois chapitres abordent des thèmes communs à toute gestion : planification, gestion des ressources et évaluation. Christiane Huot et André Gareau de l'Université du Québec à Montréal exposent les principes de la planification stratégique et de la gestion des opérations et illustrent leurs propos à l'aide d'exemples d'applications puisés dans leurs propres expériences. Jacques Grimard s'intéresse à la gestion des ressources et soulève « le défi de l'équilibre » qu'elles posent. Son travail, appuyé sur une revue de la littérature relative à la gestion des différentes ressources, devrait se révéler utile à la poursuite de recherches dans ce domaine. C'est un peu dans le même esprit qu'a travaillé Lucie Pagé sur le thème de l'évaluation comme partie intégrante de la gestion. On trouvera aussi dans ce chapitre un large éventail de la

littérature sur le sujet qui, tout en étant volumineuse, laisse encore place à la mise en œuvre de méthodes spécifiques, particulièrement pour les centres d'archives.

La troisième partie de l'ouvrage laisse la parole aux usagers. Elle débute par le point de vue d'un gestionnaire dont le mode d'administration a été reconnu comme étant axé sur le service aux usagers, Jean-Pierre Wallot, Archiviste national du Canada de 1985 à 1997 et directeur actuel du Centre de recherche en civilisation canadienne-française de l'Université d'Ottawa. Dans un premier temps, M. Wallot présente l'archivistique comme une discipline dont les fonctions sont orientées vers les besoins du public intéressé. Il montre aussi ce que l'archiviste peut apporter aux gestionnaires en matière de gestion de l'information et de soutien à l'administration et aux opérations. Enfin, il réfléchit sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) et sur leur extraordinaire potentiel en matière de services au public. Voilà donc un point de vue des plus pertinents de la part d'un gestionnaire ayant un parti pris pour la clientèle. Joanne Burgess présente l'expérience de l'historienne et de la chercheuse en archives. Ayant eu à consulter les archives dans le cadre de ses travaux de recherche, M^{me} Burgess, professeure d'histoire à l'Université du Québec à Montréal, est de plus intervenue dans les commissions parlementaires chargées d'étudier les questions complexes des droits d'accès. Le point de vue de l'utilisateur s'est aussi exprimé par la voix d'administrateurs ayant utilisé les services d'archives pour les besoins de leurs activités. C'est au moyen d'entrevues que leurs propos ont été recueillis. Ces administrateurs expriment leurs besoins d'organisation de l'information et de services permettant une saine gestion de l'information qui se présente sous différents formats ou types de documents. Les entrevues ont été réalisées auprès de Michel Lespérance, secrétaire général de l'Université de Montréal, de Claire McNicoll, vice-rectrice aux études de premier cycle et à la formation continue, également de l'Université de Montréal, de sa collaboratrice Nicole Duhamel-Mastrachi ainsi que de Jean-Pierre Côté, directeur général à la Direction des bibliothèques de la même université. Le but des entrevues n'était pas de connaître les besoins éventuels de ces administrateurs, mais bien plutôt de savoir quels services leur avaient été les plus utiles dans les problèmes récents de gestion auxquels ils ont dû faire face.

Enfin, la dernière partie de cet ouvrage présente l'expérience de gestionnaires de différents types de services d'archives. On y découvre les particularités de la gestion des Archives nationales telles que vues et « vécues » par Robert Garon. Claude Minotto expose la problématique

particulière des archives universitaires à travers l'expérience de l'Université de Montréal. Denys Chouinard témoigne de la gestion des archives municipales avec la collaboration d'Hélène Charbonneau et d'André Petit. Les particularités des archives ecclésiastiques sont présentées par Monique Boisvert, chancelier au diocèse de Valleyfield, et Michèle Boisvert, archiviste au service des archives du diocèse. Cette brochette de spécialistes témoigne du travail de gestion propre à chacun de ces types de centres d'archives, des principes qui sous-tendent leur action ainsi que des expériences qui s'y vivent.

Cet ouvrage constitue un premier travail sur ce que l'on peut considérer désormais comme une « fonction archivistique ». Le temps permettra le raffinement nécessaire à l'approfondissement de l'un ou l'autre sujet de ce type de gestion. Avec l'évolution des supports d'information, dans la mouvance des nouvelles possibilités de diffusion mais aussi dans le contexte législatif plus restrictif par rapport à l'accès, quelles sont les nouvelles luttes que devront mener les responsables de centres d'archives pour répondre aux exigences de leur mandat ? Comment devront-ils partager leurs ressources ? On peut même se demander s'ils n'auront pas à envisager de nouveaux mandats.

C'est pour permettre de bâtir des lendemains avec plus de sérénité et en comptant sur les acquis actuels sur le plan de la gestion qu'ont travaillé les auteurs qui ont collaboré à cet ouvrage. Ils espèrent que leurs expériences et leurs recherches contribueront à l'amélioration des services d'information que sont les centres d'archives. Ils tendent aussi la main à leurs collègues archivistes d'ailleurs afin de faire de la gestion un thème de discussion dans le domaine de la discipline archivistique. Le temps permettra le raffinement nécessaire à l'approfondissement de l'un ou l'autre sujet de ce type de gestion.

La gestion d'un centre d'archives constitue donc un recueil des différentes expériences et expertises d'archivistes chevronnés. Puisse cet ouvrage s'avérer utile et alimenter la réflexion des gestionnaires en exercice. Puisse-t-il aussi constituer un outil de travail appréciable pour ceux et celles qui prennent et prendront bientôt la relève et assureront la gestion des institutions, services ou centres d'archives. Par-dessus tout, ces *Mélanges* sont un hommage à ces hommes et à ces femmes qui ont fait des centres d'archives des lieux de conservation et de services et qui ont valorisé, par la qualité de leur travail, les archives comme témoins de l'activité humaine. En s'inscrivant dans le sillon des réalisations d'un archiviste de renom comme Robert Garon, ces textes dressent un portrait dynamique des centres d'archives du Québec et de ceux et celles qui les gèrent.

Robert Garon

Une passion, les archives Une vocation, les Archives nationales du Québec*

Jean-Pierre Therrien
Archiviste
Archives nationales du Québec



PRÉAMBULE

Lorsque Robert Garon accède au poste de conservateur des Archives nationales du Québec le 17 novembre 1980, soixante ans presque jour pour jour après Pierre-Georges Roy, le premier archiviste de la Province, il n’imagine sans doute pas alors qu’il va rééditer les records de longévité des Roy, père et fils, à la tête de cette vénérable institution nationale. Pourtant, cet homme qui a « flirté » un certain temps avec la vocation religieuse, puis professorale, était de toute évidence, de façon consciente ou non, à la recherche d’une vocation. Et il semble l’avoir trouvée dans les archives et aux Archives nationales du Québec, puisqu’il y pratiquera son « ministère » pendant plus de vingt ans.

Robert Garon est en effet un homme de passion et de vocation. Son itinéraire professionnel est dominé bien sûr par sa passion des archives et par sa conviction profonde que l’archivistique est une discipline essentielle, sur le plan tant administratif que culturel et que les Archives nationales du Québec ont un rôle majeur à jouer dans son développement. Il a d’ailleurs consacré les années les plus fécondes de sa vie professionnelle à l’avancement de la cause des archives et à la promotion d’une institution nationale forte.

* Les idées et les opinions exprimées dans ce texte n’engagent que son auteur. Ce dernier tient aussi à exprimer ses remerciements à Robert Garon qui s’est montré fort généreux de son temps et a accepté de fournir maints renseignements sur sa vie personnelle et sa carrière.

Cet esprit de vocation et de conviction alimente aussi sa vie personnelle. Persuadé que le rôle de tout bon citoyen doit dépasser le cadre strict du travail rémunéré, il accorde une importance particulière à l'engagement social et à la solidarité communautaire.

Les quelques lignes qui suivent n'ont aucune prétention d'exhaustivité. Nous visons simplement à rendre compte de la contribution de Robert Garon à l'archivistique et de ses principaux apports au développement des archives québécoises et des Archives nationales du Québec, tout en soulignant, au passage, quelques éléments biographiques et certains traits de sa personnalité.

1. ENFANCE ET INFLUENCE FAMILIALE

1942 : Le monde est en guerre, le Canada et le Québec débattent de la conscription et Chicoutimi, qui compte alors moins de 20 000 habitants et est relativement isolée puisque la route du Parc des Laurentides n'est pas encore ouverte à la circulation (1948), fête son centenaire.

En ce début de décembre, Paul Garon et Jeannette Bergeron s'attaquent déjà aux préparatifs de la fête de Noël. Ils le font avec d'autant plus de fébrilité que Jeannette est enceinte et que ce deuxième enfant est attendu d'une journée à l'autre. Le 9 décembre, elle donne naissance à Robert à la station de Radio-Canada à Chicoutimi ! En effet, Paul travaille comme technicien à Radio-Canada et le couple habite le logement situé au-dessus de la station.

Au fil des ans, cinq autres enfants (trois garçons et deux filles) viendront grossir la famille et forcer un déménagement dans le quartier du Bassin. Robert passe sa jeunesse dans un milieu presque campagnard. Sa mère, fille de cultivateur, entretient un grand jardin et un poulailler, où les garçons ramassent des œufs pour les livrer chez des voisins. La cour de la maison se prolonge dans la nature sauvage sur un immense terrain boisé en bordure de la rivière Chicoutimi. Les beaux jours d'été, les jeunes traversent ce terrain pour aller se baigner à la rivière, du moins jusqu'à ce que les parents l'apprennent et l'interdisent formellement.

Ces années d'enfance sont déterminantes pour Robert Garon, puisque c'est durant cette période que le milieu familial sème les premiers germes de son esprit de vocation.

Ses parents, influencés par le jansénisme qui a marqué toute l'histoire du Québec, sont profondément religieux et plus pratiquants

que la moyenne. Comme encore plusieurs familles de cette époque, ils rêvent sans doute de voir un ou quelques-uns de leurs enfants consacrer leur vie à Dieu. Pas étonnant que, dans ce contexte, le jeune Robert acquière très tôt le sentiment qu'il « est fait pour devenir curé ».

Le père a aussi une influence considérable sur l'enfant, qui le voit comme un héros, un personnage presque mythique. Doté d'un physique ordinaire, Paul Garon dégage néanmoins une force et une détermination tranquilles qui en font un leader naturel, connu et respecté par toute la population de Chicoutimi. Il a toujours des idées à part des autres, s'implique dans tout et ne fait rien comme tout le monde. En 1947, il fonde et préside une coopérative d'habitation et érige, avec des ouvriers de l'Alcan, une cinquantaine de maisons qui vont constituer le début d'un nouveau quartier de la ville. Il participe aussi à l'organisation des loisirs municipaux. De plus, malgré son peu d'instruction, Paul excelle en français, écrit à la machine et est parfaitement bilingue. L'enfant est impressionné et admiratif devant cet homme autodidacte, volontaire, acharné, actif au sein de sa communauté.

Robert Garon avoue encore aujourd'hui que ce père, décédé prématurément d'un cancer à cinquante ans, fait toujours figure de référence, de modèle. D'ailleurs, les similitudes entre les deux hommes sont trop fortes pour qu'on puisse en douter : même physique, même acharnement à mener à terme les choses entreprises, même passion de la langue française qui n'exclut pas pour autant l'apprentissage d'une autre langue, même volonté d'engagement social. Sur ce dernier point, mentionnons, entre autres, que Robert Garon a travaillé à la mise sur pied d'une bibliothèque municipale à Bernières, a siégé à des comités d'école, s'est battu pour et contre la construction d'écoles, s'est impliqué dans des comités de relance, a mené une lutte ouverte contre la prostitution sur rue dans le quartier Saint-Roch à Québec. Paul Garon aurait certes été fier de voir son fils suivre ainsi ses traces.

2. LES ANNÉES DE PENSIONNAT

Bien que peu instruits, ou peut-être à cause de cela, Paul et Jeannette Garon attachent une très grande importance à l'éducation et à l'instruction de leurs enfants. Ceux-ci se montrent réceptifs, puisque les cinq garçons ont fait des études supérieures, à une époque où c'était peu fréquent, et que, des deux filles, l'une a fait son brevet d'enseignement et les deux ont fréquenté l'université plus tard.

De 1948 à 1955, Robert fait ses études primaires à Chicoutimi. C'est un élève modèle, premier de classe plus souvent qu'autrement. Il perçoit déjà l'appel de la « vocation ».

À treize ans, il part pour Québec où il devient pensionnaire à l'Externat Saint-Jean-Eudes, à Limoilou. Dans ce juvénat, où l'on prépare la « relève religieuse », il fait la première partie du cours classique, des éléments latins à la rhétorique. C'est un bon élève, un peu moins brillant qu'au primaire, mais il s'impose déjà par sa droiture et son honnêteté. Faible en mathématiques et nul en sciences, il est tout naturellement attiré par les humanités. Sa passion de l'histoire remonte à cette époque et il en est redevable à un professeur qui était un extraordinaire raconteur.

En 1961, il entre au noviciat des Eudistes à Charlesbourg, en banlieue de Québec. Après un an et demi – il se rappelle la date exacte, le 3 février 1963 – il tourne le dos à la vocation religieuse et réintègre le « vrai monde ». Cette première vocation n'est pas la bonne ! Il retourne chez lui à Chicoutimi et termine ses études classiques au Séminaire de Chicoutimi en 1964.

Contrairement à beaucoup de jeunes de cette époque, Robert Garon garde de bons souvenirs de ses années de pensionnat. D'abord, on ne l'a pas obligé à y aller, c'était son choix, fait librement. Puis, il apprécie l'encadrement rigide qui règne dans ces lieux et qui est à l'origine d'une certaine habileté qu'il développe dans les sports, le chant et la musique. En effet, assez doué pour tout sans nécessairement exceller dans un domaine particulier, il n'aurait probablement pas développé certaines aptitudes sans l'obligation faite aux pensionnaires de participer aux activités organisées.

C'est donc au pensionnat qu'il apprend à patiner et à jouer au hockey et qu'il pratique la natation ; il s'initie aussi à la musique et au solfège, apprivoise la flûte traversière, de même que le chant choral et grégorien. Il sera même maître de chorale à la fin de son juvénat et au noviciat et fera partie de la fanfare du Grand Séminaire.

Quelques-uns de ces apprentissages seront aussi profitables un peu plus tard. Ainsi, au début de l'âge adulte, Robert chante des messes à la paroisse pour quelques dollars par matin et il joue dans la fanfare de Chicoutimi ; à partir de 1963, il devient instructeur de natation, ce qui lui ouvre la porte aux « plus beaux emplois d'été pour étudiants » et lui procure un petit revenu d'appoint pendant ses études universitaires.

3. ÉTUDES UNIVERSITAIRES À QUÉBEC ET À PARIS

Ayant tourné le dos à la vocation religieuse, Robert Garon envisage de devenir professeur de collège. En 1964, il reprend donc la route du parc des Laurentides pour s'inscrire à l'Université Laval en histoire. Ils sont vingt-sept à former la première grosse cohorte d'étudiants en histoire, dont Michel Lessard, Jean Provencher, Louise Beaudoin, Michel Cauchon et André Juneau. La concurrence est forte, mais Robert Garon travaille sans répit. Il suit des cours de Léon Dion, impressionnant par ses vastes connaissances plus que par son habileté pédagogique, et de Jean-Charles Bonenfant, qui est un modèle de disponibilité.

Mais Jean Hamelin est celui qui le marque le plus. À son premier cours, il reste une heure à l'écouter, sans prendre une seule note, complètement médusé. C'est « LE » professeur qu'il rêve d'être ! Mais c'est peut-être à cause d'un tel modèle, presque inaccessible, qu'il renoncera plus tard à la vocation d'enseignant. Quoi qu'il en soit, à la fin de sa dernière année de licence, Hamelin lui propose d'aller faire une maîtrise et un doctorat à Toronto et de revenir enseigner dans son équipe. Il doit décliner cette invitation, puisque quelques mois auparavant il a accepté une offre de Claude Galarneau, directeur du département d'histoire. Celui-ci lui a proposé, en effet, d'aller étudier l'archivistique à Paris et de revenir à Laval pour l'enseigner. Bon prince, Hamelin l'encourage et lui souligne qu'il travaillera peut-être un jour aux Archives de la Province, ce à quoi Robert Garon répond spontanément : jamais ! Et Hamelin, dans sa grande sagesse, lui rétorque : « Il ne faut jamais dire : fontaine, je ne boirai pas de ton eau ! »

En septembre 1967, quelques mois après s'être marié, il part donc pour Paris où il est inscrit, sans maîtrise, au troisième cycle en démographie historique à la Sorbonne. À son arrivée cependant, son directeur de thèse prévu, Marcel Reinhard, lui annonce qu'il a décidé de prendre sa retraite et lui présente son successeur, un nouveau titulaire peu expérimenté. Cet imprévu n'a rien pour rassurer Robert Garon, conscient des lacunes que son passage direct du 1^{er} au 3^e cycle a créées dans sa formation. Ce premier séjour lui offre par contre l'occasion d'étudier avec Louis Henry, un maître incontesté de la démographie historique et un professeur émérite.

Mais, durant cette période, les études doctorales sont un à-côté et le premier objectif de Robert Garon consiste à acquérir les connaissances nécessaires en archivistique afin de pouvoir implanter l'enseignement de cette discipline à l'Université Laval à son retour. Il rencontre donc le

directeur de l'École nationale des chartes, l'institution responsable de la formation des archivistes en France, et s'inscrit comme auditeur libre à des cours d'archivistique.

Il passe deux ans à Paris et ces années le marquent profondément. Immergé dans l'histoire et la culture, émerveillé par cette ville et ce pays encore en reconstruction, excité par les événements de mai 1968, il découvre ce qu'est la fierté d'avoir un pays et développe un très fort sentiment francophile qui ne le quittera plus jamais.

4. ENSEIGNEMENT ET CONTRIBUTIONS DIVERSES DANS L'ASSOCIATION DES ARCHIVISTES DU QUÉBEC

Au printemps 1969, Robert Garon revient à Québec et amorce une carrière d'enseignant à l'Université Laval comme professeur adjoint. Ainsi qu'il avait été prévu avant son départ pour Paris, il doit donner des cours d'archivistique dans le cadre du programme de certificat d'études supérieures en archivistique mis sur pied par l'Institut d'histoire en 1967. Dans les faits, son enseignement sera toujours partagé entre l'histoire (travaux pratiques et cours magistraux en histoire du Canada et travaux pratiques en histoire moderne et contemporaine de l'Europe) et l'archivistique.

Les débuts sont difficiles. Jeune professeur débutant, il doit enseigner une matière dans laquelle aucun des professeurs en place ne peut l'encadrer ni le soutenir, puisque ceux-ci ne connaissent à peu près rien à cette « science auxiliaire de l'histoire », et lui, à peine davantage. De plus, il n'a aucune expérience pratique de l'archivistique et accuse certaines lacunes sur le plan pédagogique et méthodologique. Ces lacunes sont encore amplifiées par le fait qu'il a « sauté » la maîtrise, ce qu'il a toujours regretté, et qu'il a eu un directeur inexpérimenté pour sa thèse de doctorat, dont les acquis n'ont pu suppléer à son raccourci universitaire. Ce contexte plutôt insécurisant va amener Robert Garon à développer un certain manque de confiance qui, il l'avoue lui-même, le suivra très longtemps.

Qui plus est, un peu plus d'un an à peine après avoir commencé à enseigner l'archivistique, un comité *ad hoc* sur l'avenir de l'enseignement de l'archivistique à l'Institut d'histoire, dont il fait partie avec Jacques Mathieu et Louise Cantin, se voit contraint de recommander de mettre

un terme au certificat en archivistique, tout en soulignant qu'un véritable programme d'enseignement de l'archivistique devrait être mis sur pied. Le certificat disparaît en 1971¹!

Robert persiste néanmoins dans ses efforts d'apprentissage et d'enseignement de l'archivistique. À l'été 1970, il suit pendant un mois, aux Archives publiques du Canada et à l'Université Carleton, le stage de formation à l'intention des jeunes employés des Archives publiques du Canada. Il y retourne l'été suivant, cette fois pour en assurer la coordination.

En même temps, il poursuit ses études doctorales et, en 1973, il se rend à Beauvais, en France, pour compléter ses recherches de thèse. C'est à cette occasion qu'il fait la connaissance de monsieur Lemaire, un professeur d'histoire et de didactique de l'histoire à l'École de formation des maîtres de Beauvais et bibliothécaire municipal. Monsieur Lemaire est aussi responsable départemental d'un programme gouvernemental d'échange de professeurs entre la France et le Québec, et, à ce titre, il organise l'accueil et l'encadrement des instituteurs québécois dans son département.

Robert et lui sympathisent rapidement et ce dernier trouve un logement à Beauvais pour Robert et sa famille et leur prête même son appartement à Paris. De plus, cet érudit fait presque office de directeur de thèse, guidant Robert dans sa bibliothèque et les archives départementales, lui suggérant des pistes de recherche et critiquant les chapitres de sa thèse au fur et à mesure qu'il les écrit. Robert obtiendra son doctorat en histoire de l'Université de Paris en 1975.

À son retour, il reprend ses cours d'archivistique et d'histoire à l'Université Laval et étend son enseignement en archivistique à l'Université du Québec à Chicoutimi et Rimouski, où il assume quelques charges de cours.

En mai 1975, il quitte son poste de professeur à l'Université Laval pour faire son entrée dans la fonction publique québécoise. Il poursuivra l'enseignement de l'archivistique à Laval pendant quelques années, mais de façon irrégulière et variable. En 1987, il renoue brièvement avec ses anciennes amours en participant à l'élaboration d'un nouveau programme de certificat en archivistique à l'Université Laval. Il passe même très près de reprendre la carrière d'enseignant, déclinant au dernier

1. Hélène Bernier, «La formation en archivistique au Québec. Origines, développement et perspectives», *Archives*, vol. 24, n^{os} 1-2, été-automne 1992, p. 92.

instant le poste de professeur et responsable du programme. Cette seconde vocation, beaucoup plus forte et persistante que la première, n'aura tout de même pas su ou pu le retenir !

De 1969 à 1975 donc, « il aura été le premier professeur permanent d'université à dispenser un enseignement continu en archivistique au Québec² ». Convaincu que l'archivistique est beaucoup plus qu'une science auxiliaire de l'histoire et que l'ère des diplômés en histoire qui apprennent le métier d'archiviste sur le tas tire à sa fin, il s'est engagé à fond dans l'enseignement et la promotion de l'archivistique. Certes, et il n'hésite pas à la reconnaître lui-même, la qualité de la formation qu'il a donnée aux étudiants de cette époque laissait sans doute à désirer. Mais pouvait-il en être autrement, considérant les lacunes de sa propre formation, son inexpérience comme enseignant et archiviste, la méconnaissance générale de l'archivistique par le milieu universitaire et le milieu du travail et l'absence presque totale d'outils pertinents d'apprentissage ? Malgré ce contexte, Robert Garon a ouvert la voie et jeté les bases de la formation en archivistique, contribuant à l'éveil de quelques vocations d'archivistes, de même qu'à la sensibilisation de plusieurs étudiants en histoire au fait que les archives sont plus qu'une simple science auxiliaire de l'histoire. Ainsi, les archivistes de plusieurs organismes municipaux et universitaires et certains formateurs de la seconde génération d'archivistes professionnels ont été ses élèves.

C'est aussi durant cette même période de 1969 à 1975, où il enseigne à temps plein, qu'il est le plus actif au sein de l'Association des archivistes du Québec (AAQ). Membre de l'association dès 1969, il occupe un poste de conseiller de 1971 à 1973, puis devient successivement vice-président (1973-1974), président (1974-1975) et président sortant (1975-1976)³. Durant son mandat au conseil d'administration, il s'oppose, entre autres, au projet de création d'une seule association canadienne et bilingue d'archivistes. Ainsi, lors de la rencontre de fondation de l'Association of Canadian Archivists, en 1974, les représentants de l'AAQ font accepter le principe que cette nouvelle association ne peut s'exprimer au nom de

2. Marc Lacasse, « Robert Garon, ancien conservateur des ANQ, personnage clé dans le développement de l'archivistique au Québec », *Le Devoir*, lundi 30 avril 2001, p. A6.

3. Louise Gagnon-Arguin, « L'Association des archivistes du Québec : vingt-cinq ans d'histoire », *Archives*, vol. 24, n^{os} 1-2, été-automne 1992, p. 37-38.

l'AAQ et qu'il doit y avoir deux associations distinctes⁴. Les deux associations désirant néanmoins coopérer et maintenir des liens, on procédera plutôt à la création du Bureau canadien des archivistes.

Il écrit aussi quelques articles pour la revue *Archives*. Dès 1969, alors qu'il revient tout juste de Paris, et sans doute encore inspiré par les cours suivis à l'École nationale des chartes, il publie un article sur le « principe de provenance⁵ ». Cet article « constitue peut-être la première manifestation publique au Québec sur ce principe fondamental de l'archivistique » et ce sera « le seul à traiter de cette question dans la revue *Archives* pendant près de vingt ans⁶ ». Il émet aussi son opinion sur la fameuse « Affaire des manuscrits », retrace l'histoire de l'AAQ⁷ et rédige un très beau plaidoyer sur la nature des archives, leur utilité et leur utilisation, de même que sur la nécessité de les sauver et de les conserver adéquatement⁸.

Dans ce dernier texte, écrit en 1976 pour la « Journée québécoise des archives », Robert Garon laisse entrevoir certains dons de devin, puisqu'il parle déjà de la Loi sur les archives en faisant référence à la Loi du ministère des Affaires culturelles et qu'il rappelle de façon prémonitoire qu'en 1981 ça fera 250 ans que l'intendant Hocquart avait demandé à Versailles de doter la Nouvelle-France d'un édifice convenable pour ses archives⁹.

Par la suite, il écrira encore de temps en temps quelques articles sur les archives¹⁰, mais ses interventions, surtout à partir du moment où il

4. François Beaudin, « Congrès de la section des Archives de la Société historique du Canada », *Archives*, 74.2, 1974, p. 74.

5. Robert Garon, « Le principe de provenance », *Archives*, vol. 1, n° 2, 1969, p. 12-19.

6. J. Lambert et J.-P. Therrien, « Le principe du respect des fonds : une synthèse des opinions et des pratiques québécoises », dans T. Eastwood (dir.), *Le fonds d'archives, de la théorie à la pratique*, Bureau canadien des archivistes, 1992, p. 91.

7. Robert Garon, « Le transfert des manuscrits de la BN est-il une catastrophe ? », *Archives*, 73.2, 1973, p. 55-61.

Robert Garon, « L'Association des archivistes du Québec », *Archives*, 74.2, 1974, p. 5-10.

8. Robert Garon, « À propos de culture : la *Place Royale* réservée aux archives », *Archives*, vol. 8, n° 3, 1976, p. 3-5.

9. *Ibid.*, p. 5.

10. Robert Garon, « Ce que la technique ne remplace pas : l'information », *Archives*, vol. 15, n° 4, 1984, p. 5-12.

Robert Garon, « L'impact de la *Loi sur les archives* sur la profession. Une réflexion », *Archives*, vol. 21, n° 2, 1989, p. 7-14.

entre aux Archives nationales du Québec, prendront essentiellement la forme d'allocutions ou de conférences. De même son action au sein de l'AAQ se fera-t-elle beaucoup plus discrète, ce qui était tout naturel étant donné ses fonctions et ses responsabilités de conservateur des ANQ.

Robert Garon est cependant toujours resté près de l'AAQ et il a continué de s'en faire un promoteur, un défenseur et même un protecteur convaincu. Il encourageait ses collaborateurs et les employés des ANQ à être membres de l'Association et à y jouer un rôle actif; il les incitait à partager leurs connaissances et leur expertise avec leurs collègues en écrivant dans la revue *Archives* ou en participant aux congrès et autres activités de l'AAQ. Il s'est toujours assuré que les ANQ apportent un soutien concret à l'AAQ en lui offrant gratuitement, entre autres, un local et certains services pour son secrétariat, en subventionnant la revue *Archives* et en étant régulièrement présent aux congrès de l'Association par des stands et des commandites. Il a toujours considéré l'AAQ comme un acteur majeur de la progression de l'archivistique et comme un partenaire privilégié des ANQ.

Depuis plus de trente ans, il est profondément attaché à l'AAQ et il a contribué de façon sentie à son histoire et à son développement. Celle-ci lui a rendu un hommage bien mérité en en faisant un « membre émérite » à l'occasion de son congrès de Jonquière en 2001.

5. LES ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC

En 1974, le gouvernement du Québec, devant faire face à des problèmes aigus engendrés par des masses persistantes de documents, crée le « Groupe de travail sur la destruction et la conservation des documents¹¹ ». Par son action, ce groupe de travail va provoquer une première véritable vague de gestion documentaire au sein des ministères et organismes gouvernementaux. Cette vague, orientée vers l'élaboration de calendriers de conservation et l'élimination des documents devenus inutiles, va profiter beaucoup aux diplômés universitaires en histoire.

C'est dans ce contexte que Robert Garon décide, en 1975, de quitter son poste d'enseignant à l'Université Laval pour faire le saut dans la fonction publique québécoise comme responsable de la gestion documentaire au ministère des Affaires intergouvernementales. Il répond

11. Louis Garon, « Les archives gouvernementales aux Archives nationales du Québec : de l'indifférence aux luttes de pouvoir », *Archives*, vol. 18, n° 4, mars 1987, p. 36.

ainsi à l'appel de Donald Guay, fonctionnaire expérimenté et secrétaire général du ministère des Affaires intergouvernementales, historien du sport et étudiant à la maîtrise à l'Université Laval. Avec le soutien de ce mentor, il s'initie aux méandres et aux subtilités de l'administration et de la gestion publiques, tout en mettant en pratique les théories archivistiques qu'il professe depuis quelques années.

Il est encore en période d'apprentissage lorsque, le 17 novembre 1977, se concrétise la prédiction faite par Jean Hamelin dix ans plus tôt et qu'il entre aux Archives nationales du Québec comme conservateur adjoint. Il amorce dès lors une carrière de vingt-trois ans comme gestionnaire au sein des ANQ et du ministère des Affaires culturelles, dont vingt ans à titre de conservateur des ANQ. Outre la direction des ANQ, il assumera aussi, de 1991 à 1994, la responsabilité de la direction générale du Patrimoine, y compris la direction du Centre de conservation du Québec, dont il assurera la supervision jusqu'à sa transformation en l'une des premières unités autonomes de service (UAS) du gouvernement le 1^{er} avril 1995.

Comment rendre compte dans un cadre plutôt limité, mais malgré tout de façon significative et équitable, de toutes ces années de travail aux ANQ, dont vingt ans au poste de conservateur ? Plutôt que de poursuivre ici dans une approche factuelle et chronologique, nous croyons préférable d'adopter maintenant un scénario un peu différent. Ainsi, nous relèverons d'abord les principales réalisations de Robert Garon et des ANQ au cours des vingt dernières années en essayant surtout de faire ressortir leur impact sur l'archivistique québécoise, canadienne et internationale. Nous soulignerons ensuite les grands principes, de même que les orientations personnelles de gestion qui ont animé Robert Garon dans ses décisions et ses actions comme conservateur des ANQ. Enfin, nous terminerons ce survol par quelques regrets ou déceptions, que Robert a d'ailleurs exprimés lui-même à certaines occasions, quant au bilan de son passage aux ANQ.

6. DES RÉALISATIONS SOUS LE SIGNE DE LA CONTINUITÉ ET DE LA CRÉATIVITÉ

Lorsque Robert Garon arrive aux ANQ en 1977, François Beaudin en est le conservateur depuis un peu plus d'un an. Dynamique, un brin agressif et habile à tirer profit des circonstances et du nouveau contexte politique marqué par l'élection du Parti québécois, François Beaudin a déjà, en peu de temps, insufflé une vigueur nouvelle à l'institution. Il a presque mené à terme certains dossiers amorcés il y a longtemps par

ses prédécesseurs, comme le relogement des ANQ à Québec et la régionalisation des services ; il en a relancé d'autres, comme le projet de loi sur les archives ; enfin, il a ouvert de nouveaux chantiers, comme l'inventaire national des archives du Québec, la restructuration administrative des services et l'informatisation avec SAPHIR, en vue du déménagement du Centre d'archives de Québec.

Robert Garon profite donc d'un élan favorable lorsqu'il succède à François Beaudin comme conservateur en novembre 1980, ce dernier étant nommé sous-ministre adjoint au ministère des Affaires culturelles. Dans un premier temps, il s'efforce de mener à bien les dossiers en cours, mais il ne tardera pas cependant à les colorer de sa touche personnelle et à en esquisser de nouveaux. En fait, ses réalisations à la tête des ANQ vont s'inscrire sous le signe de la continuité et de la créativité, du respect de la tradition et de la recherche de l'innovation.

6.1. La Loi sur les archives

Au début des années 1980, le projet de loi sur les archives, relancé en 1977, progresse lentement. D'une part, il se heurte à certaines contestations à l'intérieur même de la fonction publique. Son orientation très centralisatrice, voire *pharaonique* selon l'expression d'un employé du ministère des Affaires culturelles, suscite l'opposition de nombreux dirigeants dans différents ministères. Robert Garon se voit donc contraint de prendre son bâton de pèlerin afin de reconstruire les relations avec les dirigeants de son propre ministère et ceux des autres ministères pour élaborer un nouveau projet de loi.

D'autre part, l'opinion publique est monopolisée par les questions d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels à la suite de la publication du rapport de la Commission d'étude sur l'accès du citoyen à l'information gouvernementale et la protection des renseignements personnels (commission Paré). Ce rapport suscite des débats animés qui mettent en évidence la gestion de l'information, ses carences, mais aussi sa nécessité¹². Les archivistes profitent de l'occasion pour faire valoir les avantages de leur discipline et de leur expertise.

Robert Garon en profite lui pour prendre contact avec le ministère des Communications, chargé de rédiger le projet de loi sur l'accès, l'informer de l'existence et du contenu du projet de loi sur les archives

12. Carol Couture, « Un bilan de l'évolution de l'archivistique québécoise », *Archives*, vol. 32, n° 1, 2000-2001, p. 37-48.

et souligner que les deux ministères auraient intérêt à arrimer leurs projets. Sa démarche est bien accueillie et, dans la foulée de la préparation de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, des employés et des juristes des ANQ et du ministère des Affaires culturelles s'associent à ceux du ministère des Communications pour rendre les deux projets de loi compatibles. Le projet de loi sur les archives est de nouveau sur les rails et quand la Loi sur l'accès est adoptée en juin 1982, celle sur les archives est prête à suivre.

Cependant, au fil des discussions avec les ministères, le projet de loi sur les archives a perdu des plumes, puisque les ANQ ont été obligées de faire des compromis et des concessions. En fait, le projet déposé en première lecture est plutôt rachitique et assez loin du projet initial conçu par les ANQ. Il n'est donc pas étonnant que le projet de loi sur les archives soulève le mécontentement général et suscite des réactions, parfois virulentes. Plus de quarante mémoires sont adressés à la commission parlementaire. Robert Garon, qui a parcouru le Québec et multiplié les rencontres pour inciter le milieu à réagir au projet de loi, est lui-même surpris par l'ampleur et la force de cette opposition. Il est fortement ébranlé par certaines interventions et il prendra quelques années à admettre que ces réactions n'étaient pas dirigées contre lui, mais contre le gouvernement et son projet soumis à la consultation¹³.

Quoi qu'il en soit, les ANQ refont leurs devoirs et, le 21 décembre 1983, la Loi sur les archives est enfin adoptée par l'Assemblée nationale à la satisfaction du milieu archivistique.

La Loi sur les archives a eu un impact considérable sur le développement des ANQ et de l'archivistique québécoise. Elle a confirmé une approche moderne de l'archivistique qui intègre la gestion des archives courantes, intermédiaires et définitives ; elle a accordé aux ANQ un rôle déterminant dans la gestion des archives gouvernementales et favorisé une gestion efficace des archives de plus de 3000 organismes publics ; elle a donné aux ANQ des outils de promotion et de partenariat pour la gestion des archives privées. La Loi sur les archives a aussi influencé d'autres textes législatifs, elle a contribué à la rationalisation et à la

13. Robert Garon, «L'impact de la Loi sur les archives sur la profession. Une réflexion», *Archives*, vol. 21, n° 2, automne 1989, p. 7.

normalisation de la gestion de l'information au sein des organismes, elle a amélioré l'efficacité du personnel, contribué à la création d'emplois et à la mise en place de programmes d'enseignement et de formation¹⁴.

Mais plus encore peut-être, la Loi sur les archives a généré une effervescence intellectuelle chez les archivistes qui a « renforcé l'argumentation scientifique disciplinaire¹⁵ » et donné aux archivistes une assurance accrue et une conscience plus nette de leur rôle dans la société. De plus, sur le plan international, cette loi a connu un succès remarquable et « a servi et sert toujours de modèle pour l'élaboration de lois d'archives ailleurs dans le monde¹⁶ ».

La Loi sur les archives demeure sans aucun doute le principal legs de Robert Garon aux ANQ et à la communauté archivistique. Même s'il avouera plus tard que ce dossier a exigé plus de travail et d'entêtement qu'un doctorat et qu'il ne s'attaquerait pas à une deuxième, il faut bien reconnaître que le résultat a été à la mesure des efforts investis.

6.2. La régionalisation

La régionalisation des services des ANQ sur l'ensemble du territoire du Québec demeure sans contredit une caractéristique distinctive des ANQ par rapport à des institutions similaires au Canada. Amorcée de façon fortuite en 1971 avec l'ouverture du Centre de Montréal, vu d'abord comme une solution aux problèmes d'espace du Palais de justice de Montréal, la régionalisation s'étend ensuite successivement à Trois-Rivières, à Hull, à Chicoutimi, à Rimouski, à Sherbrooke, à Rouyn et enfin à Sept-Îles, où Robert Garon inaugure le dernier centre régional des ANQ en 1981¹⁷.

Peut-être parce que lui-même est originaire d'une région autre que Québec et Montréal, Robert Garon a toujours appuyé fermement la politique de régionalisation des ANQ et l'a toujours défendue avec vigueur. L'une de ses premières décisions comme conservateur a été de donner aux régions une voix égale à celles de Montréal et Québec en créant,

14. André Frenière, « La législation relative à la gestion des documents administratifs et des archives au Québec. Synthèse analytique », *Archives*, vol. 24, nos 1-2, été-automne 1992, p. 68-70.

15. Carol Couture, *op. cit.*, p. 43.

16. Marc Lacasse, *op. cit.*, *Le Devoir*, lundi 30 avril 2001, p. A6.

17. Louise Gagnon-Arguin, *L'archivistique. Son histoire, ses acteurs depuis 1960*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1992, p. 72.

lors d'une opération de diagnostic organisationnel en 1987, une direction des centres régionaux. Devant les récriminations de certains archivistes de Québec et de Montréal qui maugréaient que la régionalisation s'était faite au détriment du développement des grands centres, il rappelait l'importance du principe de territorialité et le droit de tous les citoyens d'avoir un accès raisonnable à leurs archives et aux services des ANQ. Il soulignait aussi les retombées positives de la présence des ANQ dans toutes les régions : soutien aux organismes publics pour l'application et le suivi des lois sur l'accès et sur les archives ; meilleure identification du patrimoine régional et accès pour tous à l'ensemble des fonds des ANQ grâce au microfilm et au système informatique des ANQ ; sensibilisation accrue de la population aux archives.

En fait, il était persuadé que la régionalisation était irréversible et, même au plus fort de la tourmente de l'assainissement des finances publiques, il n'a jamais envisagé sérieusement la fermeture d'un centre régional, bien que cela fit partie des solutions avancées par les ANQ, qui devaient elles aussi faire leur part. Cependant, fort lucide, il a aussi vite réalisé que cette régionalisation directe avait ses limites et que, même si le gouvernement avait presque doublé le nombre des régions administratives, les ANQ ne pourraient pas suivre le mouvement et implanter des centres d'archives de l'État dans les nouvelles régions.

C'est ainsi qu'au début des années 1990 Robert Garon a donné une nouvelle impulsion et un visage différent à la régionalisation des ANQ en établissant un réseau de services d'archives privées agréés. En effet, les ANQ ont utilisé alors la formule d'agrément, prévue dans la Loi sur les archives, pour se constituer un réseau de partenaires pour la gestion des archives privées dans toutes les régions du Québec. Ce réseau compte actuellement 28 services d'archives, dont 26 reçoivent une aide financière des ANQ et constituent, en quelque sorte, une ramification des centres régionaux des ANQ.

Certes, le réseau des ANQ et la majorité des services d'archives privées agréés disposent de moyens limités, mais leur présence et leur dynamisme contribuent indiscutablement au développement de l'archivistique québécoise ainsi qu'à la conservation et à la diffusion du patrimoine archivistique.

6.3. La normalisation des pratiques archivistiques

Robert Garon a toujours été convaincu qu'une discipline scientifique sérieuse doit pouvoir s'appuyer sur des principes rigoureux et sur des normes et des procédures précises. Dans le même esprit, il a toujours

cru qu'une institution comme les ANQ avait un rôle majeur à jouer dans ce domaine, tant sur le plan de l'exemplarité que sur celui de l'éducation.

Dès 1984, il ouvre donc un vaste chantier visant l'élaboration, et éventuellement la publication, d'un manuel de normes et procédures archivistiques sur l'acquisition, l'évaluation et le tri, la conservation et la diffusion des archives. Pendant trois ans, ce dossier va occuper plusieurs archivistes des ANQ et s'avérer un formidable outil de stimulation et de valorisation professionnelles.

Publié une première fois en 1987, l'ouvrage *Normes et procédures archivistiques des Archives nationales du Québec*¹⁸ a connu depuis un succès éclatant : il en est à sa sixième édition, il a été traduit en anglais et en croate, il est devenu un outil pédagogique largement utilisé et un ouvrage de référence qui a servi d'inspiration à d'autres institutions d'archives. Parallèlement à ce projet de normes et procédures, Robert Garon a aussi entrepris, peu de temps après l'adoption de la Loi sur les archives, l'élaboration de recueils de délais de conservation pour les organismes des secteurs gouvernemental, municipal, de la santé et de l'éducation¹⁹. Conçus en collaboration avec les gens du milieu et les organismes de regroupement des différents secteurs, ces recueils, malgré leurs lacunes, se sont avérés avec le temps de précieux outils de normalisation et d'éducation.

C'est encore cette double préoccupation de normalisation et d'éducation qui est à la base de plusieurs publications pratiques et disciplinaires produites par les ANQ tout au long du mandat de Robert Garon. Du *Guide d'élaboration et de présentation d'un calendrier de conservation* au récent *Plan des mesures d'urgence pour les documents d'archives*, en passant par le *Guide d'imagerie numérique*, on dénombre une quinzaine d'ouvrages de ce genre qui ont un caractère normatif et éducatif.

Par conviction, et par nostalgie peut-être de son ex-vocation d'enseignant, Robert Garon a participé avec vigueur à l'effort de normalisation et d'éducation du milieu archivistique. Il a imposé aux ANQ une approche plus systématique et rigoureuse dans leurs façons de faire, il

18. Archives nationales du Québec, *Normes et procédures archivistiques des Archives nationales du Québec*, 6^e édition, Québec, Les Publications du Québec, 1996, 191 p. On n'y trouve pas de normes relatives à la description, puisque les ANQ ont adopté dès le départ les Règles pour la description des documents d'archives (RDDA) du Conseil canadien des archives.

19. On peut trouver une liste de tous ces recueils dans : Archives nationales du Québec, *Publications 1920-1996*, ANQ – Québec, janvier 1996, 14 p.

a codifié certaines pratiques qu'il n'a pas hésité à soumettre à la critique en les publiant et en les diffusant. Si Pierre-Georges Roy a contribué à une meilleure connaissance de l'histoire et des archives québécoises par la publication de nombreux inventaires et documents, Robert Garon a sans doute contribué quant à lui à l'amélioration et au développement de la discipline archivistique en favorisant la publication d'outils disciplinaires et la diffusion d'une certaine expertise.

6.4. Le Comité interministériel sur les archives judiciaires²⁰

Au milieu des années 1980, le Centre d'archives des ANQ à Montréal est confronté à de sérieux problèmes d'espace et est incapable de recevoir les versements prévus d'archives judiciaires. De plus, la croissance exponentielle de ces dernières depuis le début du XX^e siècle laisse présager des coûts et des besoins d'espace de conservation pour les années à venir, qui donnent le vertige.

Sensibilisé à cette problématique par ses adjoints, Robert Garon s'efforce de convaincre son ministère et celui de la Justice de l'urgence d'attaquer ce problème de front. En 1987, à la suggestion de Jacques Ducharme à qui il a confié le dossier, un comité interministériel sur les archives judiciaires est mis sur pied.

Ce comité, qui réunit des représentants des producteurs de documents, de leurs gardiens, des utilisateurs et du public en général, remet son rapport en 1989. Le rapport écarte le statu quo de la conservation intégrale et propose plutôt une conservation sélective appuyée sur des critères appropriés²¹. Les propositions sont concrètes et innovatrices tout en assurant la conservation d'un patrimoine documentaire valable et représentatif malgré son envergure plus réduite. Robert Garon endosse sans réserve les conclusions du comité.

Cette démarche originale sur la question des archives judiciaires, en plus de placer «le Québec à l'avant-garde de la communauté archivistique dans la gérance des archives judiciaires²²», traduit bien la propension de Robert Garon à aborder les problèmes avec l'esprit ouvert

20. Sur cette question, voir le numéro thématique de la revue *Archives*, «Archives judiciaires», vol. 22, n^o 4, été 1991, 156 p.

21. Evelyn Kolish, «L'approche du Québec. Le Comité interministériel sur les archives judiciaires et ses recommandations», *Archives*, vol. 22, n^o 4, été 1991, p. 9.

22. *Ibid.*, p. 3.

sous l'angle de l'innovation et même de la provocation. Elle met aussi en évidence un certain instinct pour « confier les bons dossiers aux bonnes personnes au bon moment » et la confiance qu'il pouvait accorder à ses proches collaborateurs.

6.5. Archives informatiques et ressources technologiques

Sous le leadership de Robert Garon, les ANQ se sont préoccupées de la conservation et de la diffusion des archives informatiques et ont fait montre d'ouverture et d'intérêt face à l'utilisation des ressources technologiques.

Ainsi, très tôt, elles ont cherché à inciter les ministères et les organismes gouvernementaux à identifier et à inscrire dans leur calendrier de conservation leurs archives informatiques en mettant à leur disposition un guide explicatif. Elles ont aussi effectué des études et des recherches sur les façons d'assurer la conservation permanente et la diffusion des nombreuses banques de données produites par l'État. Tous ces efforts n'ont malheureusement pas donné les résultats espérés et les ANQ n'ont pu obtenir les ressources nécessaires pour pousser plus loin ce dossier, ce qui fait qu'encore aujourd'hui le sort des archives informatiques au gouvernement du Québec est toujours incertain.

Les ANQ n'ont guère eu plus de succès en ce qui a trait à la gestion des documents électroniques, se révélant incapables de prendre le leadership de ce dossier, face à la volonté du Conseil du trésor d'investir ce secteur.

Le recours à certaines ressources technologiques pour assurer la gestion des documents ainsi que pour faciliter la conservation et la diffusion des archives n'a pas non plus produit des résultats probants. Le projet SIGDA, prélude du bureau sans papier avec l'utilisation de l'informatique pour gérer les documents à tous leurs stades de vie, a dû être abandonné en 1987, malgré son intérêt²³. La même année, SAPHIR, la première expérience de description informatisée des fonds et collections des ANQ, dont la genèse fut plutôt douloureuse, a subi de profondes transformations et a été remplacé par PISTARD. Plus récemment, Robert Garon a personnellement mis en œuvre un projet original et ambitieux de numérisation de documents historiques en collaboration avec une entreprise privée. Cependant, ce projet n'a pu prendre son véritable envol et son avenir semble incertain.

23. Louise Gagnon-Arguin, *op. cit.*, p. 77.

Dans l'ensemble donc, les tentatives des ANQ sur le front des archives informatiques et des ressources technologiques se sont avérées plus ou moins réussies, à l'exception peut-être de l'élaboration et de la diffusion d'un guide d'imagerie numérique à l'intention des organismes désireux d'utiliser cette technologie et qui leur présente les implications archivistiques, technologiques et légales de cette technologie. Ces essais méritent néanmoins d'être mentionnés, car ils constituent un apport non négligeable au développement de l'archivistique québécoise. En fait, Robert Garon a souvent fait figure de précurseur et de pionnier dans ces secteurs, n'hésitant jamais à emprunter de nouvelles avenues. Il considérait que c'était le rôle d'une institution nationale de prendre des risques, de provoquer des changements, d'ouvrir la voie, et ce, même s'il était conscient de ne pas avoir toujours les ressources nécessaires pour mener à terme de telles aventures.

6.6. Présence sur la scène canadienne et internationale

Fervent nationaliste, Robert Garon s'est toujours fait le promoteur d'une archivistique québécoise distinctive et originale, tant au niveau canadien qu'international. Sa relation avec ses collègues canadiens n'était en rien conflictuelle, elle était plutôt différentielle ; à « l'unité dans la diversité » il opposait l'égalité et le respect des diversités. En s'opposant à la constitution d'une association d'archivistes bilingue « à la canadienne », au milieu des années 1970, il affirmait le caractère spécifique et la vigueur de l'Association des archivistes du Québec. En amenant ses collègues des autres provinces à élaborer un réseau canadien de services d'archives qui prenne en compte la réalité québécoise, il confirmait la pertinence d'un modèle québécois.

Une fois ces distinctions et les règles conséquentes bien établies, il n'a jamais hésité à travailler de concert avec les archivistes canadiens pour assurer un développement durable de la discipline archivistique, comme dans le dossier de la normalisation et des Règles pour la description des documents d'archives (RDDA) et dans celui du XII^e Congrès international des archives, qui s'est tenu à Montréal en 1992.

Au tournant des années 1980, l'archivistique québécoise s'est aussi taillé une réputation enviable sur le plan international. Son approche globale et systémique de la gestion des archives à tous les stades de vie des documents attire alors l'attention. Les ANQ, avec leurs efforts de description informatisée (SAPHIR) et surtout leur Loi sur les archives, en font autant. Flairant le vent favorable, Robert Garon insiste auprès de son collègue des Archives nationales du Canada pour que le congrès international des archives de 1992 se tienne à Montréal.

On connaît la suite. Le XII^e Congrès international des archives réunit à Montréal quelque 2700 archivistes des cinq continents et fut un succès incontestable. Pour certains, cet événement marqua un jalon dans l'évolution de l'archivistique canadienne et québécoise en permettant aux archivistes d'ici d'évaluer leur compétence et de réaliser qu'ils avaient leur place dans la communauté archivistique internationale²⁴.

C'est aussi dans l'effervescence des années précédant ce congrès que Robert Garon, très présent sur la scène internationale, participe à la fondation de l'Association internationale des archivistes francophones en 1989 et en devient le premier secrétaire. Il s'investira beaucoup dans cette association qui, après quelques années de disette, s'apprête à s'imposer vraiment avec un ambitieux projet de portail archivistique francophone axé sur la formation.

Une loi sur les archives qui sert de modèle, un réseau de 9 centres et de 28 services d'archives privées agréés couvrant l'ensemble du Québec, une contribution sentie aux efforts de normalisation et d'éducation, une solution audacieuse à la problématique des archives judiciaires, une ouverture constante face aux archives informatiques et à l'utilisation des ressources technologiques, une présence active sur la scène canadienne et internationale, autant d'éléments qui constituent un bilan impressionnant et auxquels on pourrait en ajouter d'autres, comme l'installation des ANQ à Montréal dans un magnifique édifice.

Ce bilan positif, Robert Garon le doit à sa persévérance et à son entêtement sans doute, mais aussi à son adhésion inconditionnelle à quelques grandes orientations et au respect de certains principes d'action et de gestion sur lesquels il s'est constamment appuyé durant son mandat de conservateur et de gestionnaire.

7. PRINCIPES ET ORIENTATIONS DE GESTION²⁵

En tant que conservateur des Archives nationales du Québec, Robert Garon a dû, à ce titre et comme gestionnaire, établir des orientations, faire des choix et prendre des décisions dont les implications et les conséquences étaient souvent déterminantes pour le développement de

24. Carol Couture, *op. cit.*, p. 46.

25. Robert Garon a énoncé lui-même certains des éléments présentés ici dans une allocution au congrès mixte de l'Association of Canadian Archivist et de l'Archives Association of Ontario en juin 1999.

l'institution et des archives au Québec. Conscient de cette situation inhérente à son rôle d'archiviste national et fermement convaincu que l'ensemble des archives du Québec est plus important que la seule partie détenue par les ANQ, il a fait reposer l'essentiel de son action sur deux grands principes fondamentaux : la régionalisation et la responsabilisation.

Nous avons déjà parlé dans les pages précédentes de l'adhésion inconditionnelle de Robert à la régionalisation et donné quelques exemples des actions qu'il a faites en faveur de son affirmation. Ajoutons simplement que l'appui de Robert à cette orientation gouvernementale était d'autant plus naturelle qu'il est lui-même originaire d'une « vraie » région et que, pour un archiviste, la régionalisation est l'expression concrète du principe de territorialité. Or, pour Robert ce principe était incontournable²⁶ et il s'en est fait un fervent défenseur, répétant chaque fois qu'il en avait l'occasion que les documents historiques ne peuvent être plus utilisés et mieux compris que dans le milieu dont ils émanent.

Quant au principe de responsabilisation, il est complémentaire du premier et constitue le fondement même de la Loi sur les archives. Cette orientation fait de l'État, des organismes publics de toute nature, des collectivités locales, des entreprises, et de chaque citoyen à la limite, des conservateurs solidaires du patrimoine archivistique : chacun est responsable au premier chef de ses propres archives.

Pour Robert Garon, cette prémisse ne signifie pas pour autant que les ANQ n'ont pas certaines responsabilités quant à la préservation de l'ensemble du patrimoine archivistique québécois. Elle permet de préciser cependant que, dans ce domaine comme dans d'autres, l'État ne peut pas et ne veut pas assumer seul toutes les responsabilités.

Pendant plus de vingt ans, Robert Garon n'a jamais dérogé à ces principes et ceux-ci sont à la base de presque toutes les orientations et les actions des ANQ durant son mandat : la Loi sur les archives et les politiques qui en découlent affirment le principe de responsabilisation ; la collaboration avec les organismes de regroupement pour la production du *Recueil des délais communs* s'inscrit dans une approche d'éducation et de responsabilisation ; les efforts de normalisation et de formation, de même que les publications à caractère scientifique et pratique, vont dans le même sens ; la création du réseau des archives du Québec (RAQ) et du Groupe des responsables de la gestion des

26. Il fait d'ailleurs partie intégrante, comme la responsabilisation, de la Politique de gestion des documents inactifs des organismes publics.

documents au gouvernement du Québec (GRGD), à l'initiative des ANQ, vient confirmer l'importance des partenariats dans la responsabilité des archives ; le développement des services d'archives privées agréés et la mise sur pied des tables régionales de concertation expriment la volonté de régionalisation des ANQ et la responsabilisation du milieu face à son patrimoine archivistique.

Par ailleurs, si le respect de quelques grands principes de gestion assure une certaine cohérence dans la planification et l'élaboration des orientations, le choix des priorités et la mise en œuvre des activités d'une organisation exigent de la part d'un gestionnaire quelques aptitudes et qualités particulières. Dans cet esprit, Robert Garon s'est efforcé d'assumer son rôle de gestionnaire en se laissant guider par une conception de la gestion articulée autour de quatre éléments majeurs : un dirigeant doit s'entourer de personnes fortes, être un agent de changement, faire preuve d'un certain opportunisme et affirmer son leadership.

Robert a toujours eu beaucoup d'admiration pour l'ancien premier ministre du Québec, Jean Lesage, et pour sa capacité de réunir et de faire travailler ensemble « une équipe du tonnerre », constituée de personnalités fortes. Il a essayé de transposer cette formule à la direction des ANQ en s'entourant, aussi souvent qu'il le pouvait, de gestionnaires et de professionnels efficaces et dynamiques. Il recrutait ses collaborateurs immédiats au sein même de l'institution, à l'intérieur de l'appareil gouvernemental et à l'extérieur de la fonction publique, quand il en avait la possibilité. Son seul objectif était de réunir les meilleurs, quitte à devoir éventuellement calmer les ardeurs et arbitrer quelques conflits que la cohabitation de plusieurs caractères déterminés ne pouvait manquer d'engendrer. Quand on regarde la liste de ses principaux collaborateurs au cours des vingt dernières années, il faut bien reconnaître que son recrutement a, plus souvent qu'autrement, profité aux ANQ et aux archives.

Peu de temps après son entrée en fonction comme conservateur adjoint aux ANQ, Robert Garon a assisté à une conférence du secrétaire du Conseil du trésor à l'intention des nouveaux cadres du gouvernement. Celui-ci leur a alors dit, entre autres, que la première tâche d'un gestionnaire ne consiste pas à gérer le quotidien, mais plutôt à adapter son organisation aux changements, ajoutant pour terminer : « Si vous ne changez rien, vous aurez été nommé pour rien. » La formule a eu son effet et Robert en a fait dès lors un élément clé de sa méthode de gestion. Non pas qu'il se soit évertué par la suite à changer des choses pour le simple plaisir du changement ; c'était plutôt une question d'attitude, d'ouverture.

Ainsi, la multiplication des centres régionaux des ANQ au rythme des nouvelles régions administratives étant peu envisageable, il s'est tourné vers une autre approche en établissant un réseau de services d'archives privées agréés. Les ressources des ANQ se réduisant comme une peau de chagrin, il a misé sur des partenariats et la délégation de certaines activités pour permettre aux ANQ de poursuivre leur mission : des ententes avec la Société de généalogie de l'Utah et Archives-Histo favorisent le traitement et la diffusion des archives civiles et notariales ; la Fédération des familles-souches québécoises reproduit et vend les microfilms des ANQ ; de 1995 à 2000 c'est une entreprise privée qui a assuré la gestion du Centre de documents semi-actifs (CDSA). C'est cette même sensibilité au changement qui explique l'ouverture de Robert Garon aux ressources technologiques.

Cet esprit de changement s'appuyait aussi sur un certain opportunisme, lui-même tempéré par un respect profond pour les valeurs traditionnelles de l'institution. Pour remettre le projet de loi sur les archives sur les rails, il a su profiter de l'intérêt soulevé par celui sur l'accès. Les problèmes d'espace du ministère de la Justice avaient provoqué l'amorce de la régionalisation des ANQ ; ils serviront aussi à la création du Comité interministériel sur les archives judiciaires. En fait, Robert essayait de profiter de la moindre occasion ou d'un imprévu favorable, parfois d'un simple hasard, pour faire avancer la cause des archives.

Enfin, il faut reconnaître que ces aptitudes et ces qualités de gestion n'auraient pu s'exercer de façon efficace si elles n'avaient pas été appuyées par un leadership certain, caractérisé par une disponibilité et un sens de l'écoute constants, une volonté d'établir des consensus et une capacité de rassembleur. Son leadership, Robert Garon l'a affirmé d'abord dans le choix des défis qu'il a proposés successivement aux ANQ : élaboration et mise en œuvre de la Loi sur les archives, normalisation et systématisation des façons de faire, règlement de la problématique des archives judiciaires, création de l'Association internationale des archives francophones (AIAF), organisation du congrès international de 1992, mise en place d'un réseau québécois de services d'archives, informatisation et numérisation des archives, installation des ANQ dans un nouvel édifice à Montréal. Tous ces dossiers ont généré chez l'ensemble du personnel des ANQ beaucoup d'enthousiasme et de fierté, même si parfois les employés trouvaient que la charge était lourde et les ressources plutôt limitées. Il faut dire que Robert ne laissait guère de répit, puisque, dès qu'un chantier était ouvert et qu'il avait rallié l'ensemble des employés derrière sa réalisation, il commençait à élaborer le prochain défi, laissant à ses collaborateurs le soin de mener à terme le précédent.

Son leadership s'exprimait aussi par la solidarité, le soutien et la confiance envers ses collaborateurs. Profondément intègre et honnête, il n'hésitait jamais à louer leurs mérites et à leur rendre crédit pour les succès des ANQ. D'ailleurs, plusieurs des chantiers majeurs qu'il a ouverts lui ont été suggérés ou présentés par certains de ces collaborateurs, comme le projet SIGDA, le Comité sur les archives judiciaires, le congrès de 1992, la fondation de l'AIAF. De fait, il n'hésitait pas à endosser les bonnes idées de ses collaborateurs, à les adopter et à en faire profiter les ANQ et les archives. Avec la même honnêteté, il acceptait aussi les critiques et savait reconnaître sa part de responsabilité quand il le fallait.

Ce style de gestion s'accompagnait cependant d'une personnalité plus discrète que flamboyante, plus réservée que revendicatrice, peut-être un peu naïve et timide, peu portée sur les mondanités et le lobbying. Un style de gestion qui s'est avéré fort efficace dans l'ensemble, mais qui présente aussi parfois certains inconvénients. Cela explique peut-être, en partie du moins, que malgré un bilan très impressionnant Robert Garon confesse lui-même laisser derrière lui certains regrets.

8. QUELQUES REGRETS...

Pour quiconque le moindrement familier des sphères supérieures de la fonction publique ou des grandes entreprises privées, il apparaît évident et naturel que la conduite et la réussite de certains dossiers reposent bien souvent sur la qualité des relations personnelles, la capacité à gagner des appuis à sa cause, le soutien d'un lobby efficace et visible. Il ne s'agit pas ici de machiavélisme, mais de la réalité d'une certaine facette du pouvoir. Robert Garon n'a jamais été très à l'aise avec cette réalité et ses règles inhérentes.

Durant les premières années de son mandat, profitant d'un contexte de développement plutôt favorable lié à la mise en œuvre de la Loi sur les archives, les ANQ et les archives n'ont pas eu trop à souffrir de cette discrétion. Éloignées physiquement des centres décisionnels, ce qui ne favorisait pas une présence régulière auprès des autorités, évoluant dans un climat relativement calme, caractérisé par une clientèle plutôt satisfaite et peu revendicatrice, les ANQ baignaient alors dans une certaine béatitude. Cette situation ne pouvait que conforter les autorités, qui voyaient, avec satisfaction, peu de raisons de se soucier des archives, puisque tout allait bien. Lorsque le contexte s'est détérioré avec la récession et les restrictions accompagnant les efforts d'assainissement des finances

publiques, les ANQ, comme tous les ministères et organismes gouvernementaux, ont dû subir des réductions de budget et de personnel. Leur habituelle discrétion, jumelée à la timidité de leur clientèle, les a peut-être alors sensiblement desservies.

D'autant plus, il faut bien le reconnaître, que les ANQ ont parfois été maladroitement pour animer et utiliser leurs partenaires et leur clientèle comme groupes de pression au profit des archives et de l'institution. Ainsi, Robert a souvent rencontré les uns et les autres, mais il semble avoir éprouvé des difficultés à établir avec eux une sorte de complicité, qui aurait été essentielle, sans manquer à son devoir de réserve. En fait, il s'efforçait plutôt de maintenir une certaine distance à l'égard de ces groupes, craignant sans doute de manquer de loyauté envers son employeur s'il était trop près d'eux. À l'occasion, il est parvenu à certains accords circonstanciels avec les archivistes, les historiens, les généalogistes, mais il n'a pu s'en faire de véritables alliés, ni susciter de leur part un lobby positif et actif, qui aurait pu faire écho à ses démarches et à ses revendications.

Par ailleurs, cette approche plutôt distante explique peut-être aussi, en partie du moins, pourquoi la gestion documentaire dans les ministères et les organismes gouvernementaux souffre encore, près de vingt ans après l'adoption de la Loi sur les archives, d'un certain manque de reconnaissance et reste toujours très fragile de façon générale. De toute évidence, les ANQ n'ont pas fait suffisamment d'efforts – en dehors du cercle restreint des responsables de la gestion documentaire – pour démontrer aux dirigeants des ministères et des organismes de l'État l'importance de la gestion de l'information. Certes, Robert est maintes fois intervenu sur à peu près toutes les tribunes réunissant les archivistes et les gestionnaires de documents, mais ces derniers n'avaient pas à être convaincus de l'importance de la gestion de l'information et des archives.

Par contre, il a eu peu d'occasions de rencontrer ses collègues gestionnaires, les administrateurs et les dirigeants des ministères et des organismes, ceux qui auraient eu besoin de se faire dire que dans la société du savoir l'information est une donnée essentielle pour une prise de décision éclairée et qu'elle mérite leur attention au même titre que les autres ressources dont ils sont responsables. Doit-on s'étonner alors que, pour nombre d'administrateurs, les archives ont encore une résonance d'abord culturelle et secondaire, alors que pour les chantres de la culture elles sont plutôt administratives, secondairement culturelles. Ce qui est certain, c'est qu'elles ne sont prioritaires ni pour les uns, ni pour les autres.

Cette insuffisance de communication avec certains groupes d'intervenants s'est aussi accompagnée de trop rares présences sur la scène publique. Pourquoi les archives sont-elles encore perçues par l'ensemble de la population comme de vieux papiers poussiéreux plus ou moins utiles si ce n'est pour faire sa généalogie ? Malgré les progrès de l'archivistique et des archives québécoises, malgré le caractère moderne de cette discipline scientifique, malgré l'utilité et l'utilisation de plus en plus grande et variée des archives, la sensibilisation et la perception des archives et des archivistes par la population semblent avoir peu évolué. Même si Robert Garon a toujours été très préoccupé par la diffusion des archives – et dans la mesure des ressources des ANQ, il a mis un accent particulier sur cette fonction par des publications, des expositions, parfois même dans des lieux très fréquentés comme les centres commerciaux – il avoue avoir l'impression de ne pas avoir rempli de façon pleinement satisfaisante son rôle, comme responsable d'une grande institution nationale, d'être présent et visible dans l'opinion publique pour faire une promotion dynamique des archives.

Ces constats ne diminuent en rien l'ampleur et la qualité des réalisations de Robert Garon à la tête des Archives nationales du Québec. Ils ne font que refléter son honnêteté habituelle et le fait que le style de gestion d'un individu est indissociable de sa personnalité.

CONCLUSION

Au cours des trente dernières années, l'archivistique québécoise et les Archives nationales du Québec ont connu des transformations profondes et un essor remarquable. L'archivistique québécoise s'est donné une personnalité originale en intégrant des éléments issus de l'archivistique européenne et américaine et elle s'est largement ouverte au monde par son expertise particulière, ses efforts dans la recherche et le développement, son accent sur la formation et ses nombreuses publications de qualité. Le milieu professionnel, rassemblé autour d'une Association des archivistes du Québec de plus en plus forte, s'est organisé et structuré, tant à l'échelle canadienne que québécoise, de façon à être plus présent et efficace et il s'est imposé sur le plan international. Il s'est aussi attaqué avec vigueur à la normalisation et à la systématisation de ses façons de faire, affermissant ainsi son autorité disciplinaire.

Parallèlement, les Archives nationales du Québec se sont dotées d'une structure et d'outils de gestion qui les ont fait passer d'une simple institution de conservation de documents historiques à une institution

moderne préoccupée par tous les aspects relatifs à la gestion de l'information. Elles sont aussi devenues une institution axée sur la collaboration et le partenariat, ouverte sur le monde et non plus seulement centrée sur elle-même.

Robert Garon a été présent et engagé dans l'évolution de l'archivistique et des Archives nationales du Québec durant toute cette période, soit depuis 1967. Comme étudiant en archivistique et membre de l'AAQ d'abord ; puis comme enseignant en archivistique et gestionnaire de documents au gouvernement du Québec ; et, enfin, comme conservateur des Archives nationales du Québec pendant plus de vingt ans. Il a été un acteur et un animateur important de l'effervescence et des réussites de l'archivistique québécoise et des ANQ depuis trente ans. Explorateur d'avenues nouvelles, soucieux de faire contribuer davantage son champ d'activité à l'enrichissement collectif et ouvert sur le monde avant même qu'on parle de mondialisation, il s'est avéré un bâtisseur d'avenir plutôt qu'un révélateur d'histoire. En ce sens, sa contribution comme archiviste et conservateur des ANQ dépasse le seul milieu archivistique et constitue un apport significatif pour l'ensemble de la communauté québécoise.

Convaincu et passionné, il aura consacré la plus grande et la plus féconde portion de sa vie professionnelle active à faire de l'archivistique une discipline reconnue et respectée et des ANQ, une institution nationale moderne et digne de ce titre. Son apport au développement de l'archivistique québécoise, canadienne et internationale est indiscutable et a été confirmé par le Prix de l'Association des archivistes du Québec, accordé aux Archives nationales du Québec en 1991. Il a aussi été reçu en 1992 Chevalier de l'Ordre des arts et des lettres de la République française en reconnaissance de sa contribution au rayonnement de la culture française et à l'avancement de l'archivistique au Québec et dans la Francophonie.

Robert Garon laisse derrière lui un héritage incontournable qui vient s'ajouter à l'histoire de l'archivistique et des ANQ et qui ne peut que profiter à leur développement futur. Tout porte à croire aussi qu'il n'a pas fini d'enrichir son legs. En effet, connaissant sa passion des archives et de l'histoire et le voyant retrouver une certaine liberté de parole et d'action, on peut être assuré que son fonds d'archives reste ouvert et qu'il y versera encore quelques pièces dans les prochaines années.

Partie



**Principes
et cadres de gestion
d'un centre d'archives**

Vivre dans le changement

Robert Garon
Archiviste professionnel



INTRODUCTION

On a tant dit et écrit que tous les secteurs de l'activité humaine sont soumis à des changements majeurs, sinon à des transformations radicales, que nombre de gestionnaires et de dirigeants consacrent l'essentiel de leur énergie à s'adapter, à réagir à ce qui leur est présenté comme nouveau. En constante réaction, ils oublient que des formules comme *la seule chose stable est le changement* ou *le changement est là pour rester* frappent davantage l'imagination qu'elles ne décrivent la réalité, qu'elles sont au mieux approximatives et que le tourbillon qu'elles annoncent ne trouve pas toute sa vigueur au-dessus de leur tête.

Il est vrai qu'il n'existe plus de situations immuables. Toutes les personnes, tous les organismes qui remplissent un mandat sont fréquemment confrontés au changement des attentes, des outils, du contexte, ou d'autres considérations déstabilisantes. Mais tout ce qui devrait changer ne le fait pas nécessairement ou suffisamment ; de plus, chacun a une certaine prise sur ce qui bouge autour de lui et a intérêt à créer du mouvement qui affecte son environnement. En d'autres termes, les transformations ne sont pas nécessairement subies ni imposées de l'extérieur et chacun a le devoir de stimuler l'évolution qui lui serait favorable, d'induire le mouvement. Une telle perspective comporte toutefois une part d'inconfort inversement proportionnelle à l'information que l'on détient sur les paramètres du changement. Plus l'inconnu occupe d'espace dans le champ de la réflexion, plus sont complexes la prise de décision et la mise en œuvre des modifications souhaitées ou imposées. Non seulement le changement est normal dans la vie des organisations,

mais sa fréquence augmente avec la complexité du contexte dans lequel elles évoluent ; l'instabilité croît de façon exponentielle en fonction du nombre de facteurs perturbants.

Comme un navigateur sous le vent, le directeur d'un service d'archives a le choix entre trois attitudes devant le changement : se laisser balloter jusqu'à ce que le calme revienne, manœuvrer pour tirer le meilleur parti possible de la situation ou l'accélérer en jouant de ses voiles. La première attitude ne permet pas d'améliorer sa position concurrentielle ; elle doit être écartée, à moins que la soudaineté de l'orage ait empêché toute prévision, car les avaries sont fréquentes et souvent graves. Le hasard pourra placer un havre de paix à la portée du navigateur côtier ; doit-il s'y réfugier ? Seulement en cas de crise majeure, car nul ne remporte une course sans vent ou sans courant et s'y soustraire peut être nocif. Il reste une attitude possible : mettre le changement à contribution. Peter Drucker a écrit : « On ne peut pas *gérer* le changement. On peut seulement en prendre la tête¹. » Il en est de même des navigateurs qui ne peuvent gérer le vent, mais seulement négocier des changements de cap.

Des choix stratégiques s'imposent et l'avenir de la discipline et de la profession exige une bonne analyse préalable de la situation. Faisons-la à partir de deux questions. Première question : qu'est-ce qui bouge et qui est susceptible d'influencer la gestion des archives ? Intéressons-nous aux grandes tendances, tant pour ce qui est des valeurs que des mouvements sociaux, ainsi qu'aux secteurs d'activité les plus proches de la gestion des archives. Voyons pourquoi et comment ils sont générateurs de changement ou, au contraire, soumis à des changements et tentons de déterminer comment il est possible de tirer parti de la perturbation, comme de l'évolution. Deuxième question : quels changements les gestionnaires d'archives doivent-ils générer ?

1. L'INFLUENCE EXTERNE SUR LA GESTION DES SERVICES D'ARCHIVES

La revue *The Futurist* présentait, dans ses éditions de janvier-février et de mars-avril 2001, des extraits d'un rapport de la World Future Society concernant les cinquante grandes tendances susceptibles d'influencer

1. Peter Drucker, *L'avenir du management*, Paris, Éditions Village mondial, 1999, p. 75.

notre vie d'ici à 2020². Plusieurs influenceront une foule de dimensions du monde du travail, y compris la gestion des archives. La démographie continuera son évolution générale caractérisée par le vieillissement, le déplacement des populations, l'amélioration inégale de la santé selon les régions du monde et les groupes d'âge. En ce qui concerne le marché du travail et la formation, le développement de l'emploi dans les services, la pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs spécialités, la mise à jour des connaissances ne surprendront guère ; s'ajouteront le rôle accru des entreprises dans la formation de leurs employés, le développement de la formation des adultes³, le report de l'âge de la retraite, la baisse de l'influence des syndicats, la diminution de la loyauté des travailleurs, l'engagement dans une seconde, voire une troisième carrière.

Des phénomènes sociaux apparemment étrangers à la discipline

Les valeurs associées au mode de vie seront dominées par la fierté de la réussite économique, en particulier chez les jeunes générations, et par la généralisation des couples à deux revenus (plus justement, dans plusieurs cas, par deux pourvoyeurs de fonds accumulant les revenus de trois ou quatre emplois). Le développement des réseaux d'influence féminins favorisera encore davantage l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs et le retour à des valeurs familiales plus conservatrices composera avec des structures familiales plus diversifiées. La recherche d'une saine alimentation, l'exercice physique et le tourisme seront aussi à l'honneur. Comment concilier ces prévisions, dont certaines sont contradictoires ? La société n'en est pas à ses premiers déchirements, ni à ses premières contradictions.

La société du savoir précise ses contours et laisse prévoir ses impacts. L'évolution continue des technologies de l'information et des communications favorisera la migration des chercheurs et le développement de l'Internet. La recherche et développement (R-D) occupera une place croissante dans tous les domaines, dont les techniques médicales, la

-
2. M.J. Cetron et O. Davies, « Trends Now Changing the World : Economics and Society, Values and Concerns, Energy and Environment », *The Futurist*, vol. 35, n° 1, 2001 et M.J. Cetron et O. Davies, « Trends Now Changing the World : Technology, the Workplace, Management, and Institutions », *The Futurist*, vol. 35, n° 2, 2001.
 3. Peter Drucker (1999, p. 101) écrit que « le centre de gravité de l'enseignement supérieur pourrait bien se déplacer vers la formation professionnelle continue des adultes durant la totalité de leur vie professionnelle ».

génétique, les biotechnologies, l'intelligence artificielle et les supra-conducteurs. Les transports à grande vitesse et d'utilisation facile – TGV, transport aérien, automobiles intelligentes et sécurité routière – connaîtront un essor à condition que les sociétés y mettent le prix, à commencer par les plus riches, ce qui n'est pas acquis.

On prévoit le maintien du prix de l'énergie à un niveau raisonnable, grâce à l'utilisation de substituts aux sources traditionnelles. La qualité de l'air, l'économie et la protection de l'eau potable, le recyclage et la biodiversité connaîtront un regain d'intérêt chez la population, même si plusieurs régions du monde en sont encore à la recherche d'un développement économique minimal avant d'accorder la priorité à l'environnement. Le nombre de démarrages et de fusions d'entreprises continuera de croître et les structures de gestion de s'aplanir ; en dépit des demandes pressantes des entreprises, la réglementation proliférera⁴, ralentissant la mondialisation. Les pressions de la société civile se feront plus fortes sur les entreprises pour qu'elles se comportent en bons citoyens, qu'elles améliorent les conditions de travail et sur les gouvernements et autres services publics pour qu'ils augmentent leur productivité ainsi que la qualité des services offerts aux entreprises et aux individus.

... auxquels les archivistes doivent désormais s'intéresser

Quel rapport avec les archives, dira-t-on ? S'il n'est pas évident, le lien n'en est pas moins certain, puisque toute activité humaine, surtout administrative, est génératrice d'archives et que la façon de gérer en général se reflète à la fois dans la façon de gérer les preuves de l'activité – les archives – et dans les conditions offertes ou imposées aux archivistes et aux gestionnaires de documents. La création de l'Europe nouvelle nous en fournit la preuve manifeste : non seulement les modèles de formation des archivistes convergent vers un cursus uniforme, mais il ne sera bientôt plus rare de voir des archivistes diriger des services d'archives ailleurs que dans leur pays d'origine.

Dans une conférence prononcée devant la Société des relations internationales de Québec le 2 octobre 2001⁵, M. Alain Juppé, ancien Premier ministre et ministre des Affaires étrangères de France, a abordé

4. Des événements comme ceux du 11 septembre 2001 en fourniront l'occasion.

5. Alain Juppé, *L'Europe et la zone de libre échange des Amériques*, conférence prononcée devant la Société des relations internationales de Québec, 2001, p. 1-3.

la libéralisation des échanges en Europe et en Amérique. Orientés nettement vers le commerce et l'économie, ses propos rappellent tout de même au lecteur que la mise en commun a des effets favorables sur le développement des sociétés et qu'elle connaît un prolongement logique dans des institutions communes ; un tel prolongement est même une condition à réaliser pour que l'économie soit entièrement au service des collectivités : d'économique, l'ouverture aux voisins devient politique, puis administrative et culturelle.

L'Europe est en nette avance sur l'Amérique en cette matière et, déjà, la mentalité de partage au sein de la communauté européenne s'installe chez les archivistes. À l'occasion de la conférence internationale de la Table ronde des archives de 1999, tenue à Budapest, la modification des frontières des branches régionales du Conseil international des archives a été abordée et la solidarité européenne est clairement apparue. Le Canada et les États-Unis, jusque-là membres de la région Europe en raison de leurs affinités et de leur niveau de développement comparable, ont été invités à se constituer en zone nord-américaine, alors que les Européens balançaient entre soit une zone européenne globale, soit deux zones couvrant l'Europe occidentale, d'une part, et l'Europe centrale et de l'Est, d'autre part. Si les considérations économiques de Juppé sont transposables – l'avenir le dira – et que l'Europe archivistique « appa[raît] comme une aire naturelle d'activité et de solidarité », nos collègues d'outre-Atlantique réaliseront des progrès rapides et significatifs qui contribueront à l'essor de leur continent. Toute la profession y gagnera, « à condition que [ce renforcement de la coopération entre archivistes européens] ne conduise pas à la mise en place d'ensembles fermés ».

L'avenir est déjà présent

Celles et ceux qui estiment que ces considérations sont éloignées de leur réalité dans le temps et dans l'espace se rappelleront que la déclaration finale du Sommet des Amériques tenu à Québec en avril 2001 annonce un Plan d'action « visant à renforcer la démocratie représentative, promouvoir la saine gestion des affaires publiques et protéger les droits de la personne et les libertés fondamentales⁶ ». La gestion des services d'archives se trouve au cœur de ce projet politique. Or, les décisions politiques ont un impact considérable sur la gestion de toutes

6. *Sommet des Amériques 2001. Déclarations finales. Déclaration de Québec*, p. 1.

les ressources, y compris les documentaires, comme l'ont démontré les nombreuses fusions d'entreprises et surtout de services et d'organismes publics au cours de la dernière décennie.

Et ce n'est qu'un début. Dans la foulée des choix déchirants de la Nouvelle-Zélande dans la décennie 1980 et des démarches entreprises d'abord par la Grande-Bretagne de Margaret Thatcher et l'Australie il y a vingt ans, la réforme de l'État est à l'ordre du jour partout. Les modèles sont variés et les exemples multiples, comme le démontre toute recherche sur la question⁷. Les partisans et artisans de la modernisation ont l'embarras du choix entre le Texas et le Danemark, le Japon et la Tunisie pour trouver inspiration et justification sans toujours se soucier des finalités.

Les gouvernements du Canada, fédéral comme provinciaux, participent à cette course à la réforme et, depuis le milieu des années 1990, le fédéral fait généreusement connaître, par les technologies de l'information, le sens de sa démarche. Un document déjà ancien dans ce contexte, puisqu'il date de l'automne 1997, jette un éclairage intéressant sur l'état d'esprit qui règne dans cette grosse administration publique et qu'on peut résumer par la recherche d'un nouveau paradigme de gestion des affaires publiques. Il ne suffit plus d'appliquer de nouvelles règles de gestion, d'utiliser de nouveaux outils et de nouvelles méthodes. L'évolution de la société canadienne et planétaire impose une nouvelle conception de la gestion de ce qui touche l'ensemble des citoyens pour lui conférer la légitimité et cette conception reposera sur « de solides valeurs liées au service public⁸ ». Pour maintenir ou accroître la confiance des citoyens dans leurs administrations publiques, il y a fort à parier que ces dernières accorderont plus d'importance à leurs politiques et pratiques qu'à leurs structures et s'associeront pour offrir des services décloisonnés, ce qui accroîtra l'importance de la gestion de l'information, donc des archives. Les gouvernements du Québec, du Canada et des autres provinces ont tous amorcé des démarches destinées à personnaliser l'information, la regrouper, en faciliter l'accès, alléger la réglementation.

Déjà gigantesque, la quantité d'information croît encore avec les nouvelles valeurs, façons de faire et tentatives pour mieux servir. Un

7. À titre d'illustration, une recherche effectuée par le moteur Google sur le sujet « réforme de l'État » donnait 631 mentions en 1,6 seconde « sur un total d'environ 117 000 », avertissait le fureteur (consultation faite le 2 novembre 2001).

8. John C. Tait, *De solides assises*, Ottawa, 2000, p. 79. Voir aussi Jim Armstrong, *De la gestion à la légitimité : la conduite des affaires publiques en transition*, 1997, p. 18 et suiv.

cas entre mille est l'initiative du ministère des Transports des États-Unis qui, par son très imaginaire et actif Bureau de statistiques sur les transports, lance un appel à tous pour inventorier les principaux problèmes que vivent les utilisateurs privés et publics de statistiques sur les transports. Il invite donc les fonctionnaires de tout échelon, employés de l'industrie des transports, chercheurs, membres de chambres de commerce ou d'organismes à but non lucratif et simples consommateurs à faire connaître leurs questions et leur manque d'information sur toute question relative aux transports, comme l'accessibilité, la qualité du service, la ponctualité, les lacunes ou l'incompatibilité des services, etc.⁹.

Les administrations dynamiques recherchent les réactions de leurs usagers

L'invitation lancée aux citoyens à s'adresser au gouvernement, qu'elle soit explicite comme dans ce cas ou qu'elle prenne la forme de sites Internet invitant le public à faire part de ses questions et commentaires, aura un impact direct sur la gestion des archives et pose immédiatement la question de la gestion du courrier électronique. Elle surgit, brutale, et exige une réponse. Que le courrier électronique soit considéré comme du courrier traditionnel ou qu'il soit assimilé aux documents édités comme le prétendent certains bibliothécaires ou praticiens d'autres sciences de l'information, les directeurs de services d'archives doivent élaborer et faire connaître une position à son sujet comme sur l'ensemble de l'information virtuelle. Le secteur public a tiré avantage moins rapidement que le privé des progrès de l'univers électronique, mais il le fait maintenant avec vigueur. Les dirigeants ont compris que la gouvernance en ligne marque une étape cruciale de la course à l'information dans laquelle ils sont engagés non seulement pour appliquer efficacement leurs programmes et leurs politiques, mais pour maintenir ou améliorer la position de leurs commettants sur la ligne de départ d'une course chaque jour renouvelée vers la modernité et la prospérité. Le *Globe and Mail* écrivait, le 22 mars 2001, que « l'implantation du gouvernement en ligne marque en fait le changement le plus important vécu par l'administration publique depuis des générations et transformera radicalement la façon dont elle interagit avec les citoyens ». Il poursuit en avançant que ce changement « représente peut-être la phase la plus déterminante de l'évolution de l'humanité depuis la révolution industrielle¹⁰ ».

9. Voir le site Internet <<http://www.bts.gov.datagaps>>.

10. Simon Tuck, « Dawn of the e-state », *The Globe and Mail*, 22 mars 2001.

La concurrence poursuit son action énergique

Que toutes les générations aient eu la conviction ou au moins l'impression de vivre des moments historiques, à l'aube d'une nouvelle ère, incite à la réserve¹¹, d'autant plus que les analystes ne sont pas unanimement enthousiastes devant l'engouement des gouvernements¹², stimulés dans leur progrès et leurs achats par une multitude de promoteurs dont l'intérêt est évident. Bill Gates lui-même soutient le succès de son industrie et de ses convictions par des conférences et des publications où il en explique le bien-fondé. Dans un livre publié en 1999, il affirme que les entreprises qui réussiront le mieux au cours des dix années à venir sont celles qui sauront utiliser les technologies de l'information pour réinventer les façons de travailler et il donne douze conseils à cet effet :

1. Insistez sur la communication interne via l'e-mail [sic]...
2. Étudiez les données des ventes en ligne pour trouver des structures et partager les idées sans problème.
3. Utilisez les micro-ordinateurs pour effectuer des analyses et confiez aux analystes des tâches de réflexion poussée sur les produits, les services et la rentabilité.
4. Utilisez les outils numériques pour mettre en place des équipes virtuelles...
5. Convertissez les imprimés en processus numériques...
6. Utilisez les outils numériques pour éliminer les postes mono-tâches...
7. Créez une boucle de données numériques pour améliorer l'efficacité des processus...

11. Comme les Français à la mort de Louis XIV, comme les archivistes à l'inauguration du XII^e Congrès international des archives (Jean-Louis Roy, *Gérer la mémoire du monde*, conférence inaugurale du XII^e Congrès international des archives, Montréal, 6 septembre 1992).

12. Peter Foster écrivait, dans « Why government shouldn't rush online », *National Post* du 6 avril 2001, que devant le recul du commerce électronique les consultants se tournent vers les gouvernements pour vendre leurs folles idées. Ils y trouvent, chez des clients qui ne peuvent être acculés à la faillite, un terrain réceptif à des dépenses non rentables. Il faut dire que Foster émet souvent des opinions qui vont à contre-courant de celles des bien-pensants.

8. Utilisez les systèmes numériques pour adresser immédiatement les réclamations des clients aux collaborateurs chargés d'améliorer un produit ou un service.
9. Utilisez les communications numériques pour redéfinir la nature et les limites de votre activité...
10. Échangez l'information à temps.
11. Utilisez la transmission numérique des ventes et services pour supprimer les intermédiaires.
12. Utilisez les outils numériques pour aider les clients à résoudre eux-mêmes certains problèmes...¹³.

Voilà qui consolide la primauté de la technologie sur l'information.

Fascinés par l'habileté des propos émaillés de formules-chocs des vendeurs de technologie, les gouvernements entrent dans la modernité, avec un empressement variable et à un rythme affecté par tous les soubresauts inhérents à la vie d'une société, en se donnant au moins des orientations pour le perfectionnement des travailleurs et la formation des jeunes, au mieux de véritables programmes. Ainsi, à l'automne 2001, les ministres québécois de l'Éducation et de la Recherche, de la Science et de la Technologie consultaient leur milieu respectif à ce sujet. L'Ontario était pour sa part en avance : le 27 septembre, sa ministre de la Formation, des Collèges et Universités a livré au Toronto Board of Trade un discours accueilli comme exprimant les grandes lignes d'une politique provinciale de développement de la main-d'œuvre, dans laquelle deux des trois priorités visaient à développer les connaissances technologiques.

2. CE QUE LES ARCHIVISTES DOIVENT FAIRE BOUGER

Du 15 mai au 16 octobre 2001, le *National Post* a publié une série de 54 articles réunis en 12 cahiers présentés toutes les deux semaines sous le thème *Mastering Information Management*. Écrits par des spécialistes en management, en gestion de l'information ou en d'autres disciplines voisines, ils présentent différentes facettes qui, toutes, se retrouvent un jour ou l'autre sur la table des chercheurs et des gestionnaires sous forme de problèmes à résoudre.

13. Bill Gates, *Le travail à la vitesse de la pensée. Une vision pour le troisième millénaire*, Paris, Robert Laffont, p. 15 et 16.

Redonner la prééminence à l'information

Le premier donne le ton et ouvre toute grande aux archivistes une place dans le débat. « Putting the 'I' in Information Technology » rappelle avec humour l'importance relative du matériel et du contenu dans les systèmes et la place réservée à chacun dans la vie quotidienne des entreprises¹⁴. En ressort, on s'en doute, la primauté de l'équipement sur l'information. Imaginez, écrit-il, un monde obsédé par la plomberie. Dans ce lieu bizarre, des centaines de revues et de livres et même quelques canaux spécialisés de télévision sont consacrés à la plomberie et célèbrent toutes les percées technologiques en matière de valves, de tuyaux et de robinetterie. Dans les conversations de salon, les échanges les plus passionnés portent sur la rapidité d'évacuation de telle ou telle marque d'évier. Les magnats de la plomberie font la couverture des magazines spécialisés comme des publications mondaines et deviennent les citoyens les plus riches du monde. Les entreprises dépensent des milliards pour leurs systèmes de plomberie et pour s'assurer que leur tuyauterie est compatible avec toutes les cuisines, les salles de bain et même les maisons mobiles. Curieusement, une seule chose ne suscite pas d'intérêt : l'eau. Est-elle potable, propre et fraîche ? Est-elle au goût des consommateurs ? Les consommateurs ont-ils soif ? Motus.

Échec à la banalisation

Les détenteurs de réseaux de distribution d'eau ont plus de pouvoir que les propriétaires de l'eau ; il en est ainsi de l'information, pour les raisons évoquées plus haut. De plus, certaines modes exercent une influence insidieuse qui n'est perceptible que longtemps après avoir causé des dommages difficiles à réparer. Une de celles-là, fort répandue au Québec, est l'adoption par les médias et par la population en général d'un langage bureaucratique qui a pour effet de banaliser de façon navrante l'univers qu'il décrit. C'est elle qui a vu se généraliser l'utilisation du mot *ressources* pour désigner des réalités et des êtres radicalement différents. L'usage le plus outrageant qui en a été fait, et qui tend heureusement à se résorber, est dans l'expression ressources humaines, qui a conduit à intégrer dans un tout dégradant les plans de classement et corps d'emploi, les conventions collectives de travail et les échelles salariales, les programmes de formation ou de perfectionnement, les mécanismes

14. Thomas H. Davenport, « Putting the 'I' in Information Technology », *National Post*, 15 mai 2001.

de progression dans la carrière, les concours de recrutement, de mutation et de promotion... et les personnes qui composent une organisation. Cet amalgame de concepts est l'un des moyens destinés à permettre à l'organisation de recevoir de chaque employé et employée ce qu'elle est en droit d'en attendre et, au personnel, de recevoir ce à quoi il a droit : salaire équitable et conditions favorisant son accomplissement. Le résultat est la perte d'estime des employés. Le recul de l'expression *ressources humaines* au profit de *gestion du personnel* dans certains milieux dénote une remise en ordre des priorités entre les personnes, d'une part, et les outils pour gérer leur rendement et leur cheminement, d'autre part.

Il en est de la gestion de l'information comme de celle du personnel. L'utilisation abusive du mot *ressources* a banalisé et dévalorisé l'objet de la gestion au profit des techniques. Parler de *gestion des ressources informationnelles* signifie intégrer dans un tout les ordinateurs, les logiciels, les disques et disquettes, la sécurité, les classeurs et les dossiers, les plans de classification et les index... et l'information, ce carburant de l'intelligence, ce déclencheur de l'activité intellectuelle, ce qui permet aux employés de faire fonctionner l'organisation. Parlant d'archives historiques, une difficulté s'ajoute : le défi qui se pose aux directeurs de services d'archives consiste en rien de moins que d'amener la société à s'intéresser au passé, même récent, dans un contexte où tout est charrié par la frénésie du moment présent ; de faire réfléchir sur *la vanité du présent*¹⁵ des êtres qui n'ont rien de plus pressé que de vivre le lendemain.

Or, l'intégration de tous les éléments sous le vocable *ressources* conduit à concevoir la gestion du tout comme le passage obligé vers la cohérence et, lorsqu'on considère la gestion d'un tout, les éléments qui retiennent d'abord l'attention sont :

- les plus faciles à gérer, dont on s'occupe d'abord,
- les plus spectaculaires, dans une société à l'affût de la nouveauté.

En matière d'information, cette approche consiste souvent à mettre dans l'entourage des décideurs suffisamment d'employés qui disposent de suffisamment d'outils pour que le déficit de gestion soit imperceptible. Elle multiplie les copies pour dispenser de gérer les dossiers et les originaux ; elle donne le sentiment de suffisance en provoquant une surabondance de copies.

15. L'expression est de la ministre Agnès Maltais, dans son allocution de clôture du congrès de l'Association des archivistes du Québec de juin 1999 au Mont-Sainte-Anne.

Invitée à prendre la parole devant les membres de l'Institut d'administration publique de Québec, le 8 février 2001, Lise Bissonnette, présidente-directrice générale de la Grande Bibliothèque du Québec, a plaidé pour une intégration de la culture parmi les valeurs des Québécois¹⁶. Même si « le Québec ne cesse de faire la leçon à autrui sur le caractère fondamental de sa différence culturelle, quasiment présentée au reste de l'Amérique et du monde comme une différence ontologique », nous en sommes encore à compter les minutes d'enseignement culturel dans les écoles et à confondre grossièrement culture et industrie du spectacle, à prendre « le bruit du spectacle pour une preuve de vitalité culturelle ». Elle aurait pu ajouter que cette pauvreté à laquelle la culture est réduite devient misère totale pour ce qui n'est ni artistique, ni patrimoine facile à appréhender. La onzième édition de la Semaine québécoise des arts et de la culture à l'école, qui s'est déroulée du 11 au 15 février 2002, était annoncée sur le site Internet du ministère de la Culture et des Communications en octobre 2001. On y lançait un appel à des « artistes-vedettes dans les catégories suivantes : chanson, chorégraphie, dramatisation ou improvisation, image, poésie, récit à caractère historique, récit à caractère scientifique ou technologique ». Le même site faisait la promotion des *Rencontres culture-éducation* et présentait les conditions d'admission : « Sont admissibles les écrivaines et les écrivains professionnels des domaines suivants : roman, poésie, conte, récit, nouvelle, bande dessinée, littérature pour la jeunesse, théâtre, théâtre pour la jeunesse, essai, cinéma et télévision¹⁷. » Pas d'histoire, si ce n'est sur le mode imaginaire, donc pas de place pour faire connaître les archives. Voilà des choses qui n'ont pas changé.

Plus tenace que le préjugé : l'indifférence

La situation est la même pour les archives historiques que pour l'information administrative : il n'y a, à leur égard, aucune hostilité ; il n'y a que de l'indifférence. Les directions de services d'archives, historiques ou administratives, ont la responsabilité d'une matière dont la notoriété n'est pas suffisante pour lui permettre de rendre tous les services dont elle est capable. Ils doivent établir une stratégie conséquente, prendre acte de la réalité actuelle et tabler sur les avantages que la société peut retirer d'une meilleure utilisation des connaissances qu'elle détient sans nécessairement en être consciente. Aucun document d'archives ne fera

16. Lise Bissonnette, *Pour une avant-pensée culturelle*, conférence prononcée à l'Institut d'administration publique du Canada, p. 2 et 3.

17. Site consulté le 25 octobre 2001.

l'actualité¹⁸; jamais la destruction d'un original, fût-il du XVII^e siècle, ne creusera, dans le paysage urbain, un trou qui indignera un tenant du patrimoine; la découverte d'un fonds d'archives excitera toujours moins les journalistes que celle d'un tesson de bouteille ou d'un vieil ustensile sorti de terre ou de latrines.

Le passé n'est plus garant de l'avenir. Les directeurs et directrices d'un centre d'archives se percevaient, il y a peu, comme gardiens de l'immuable. Les documents qu'ils géraient étaient classés à jamais, la croissance du volume était prévisible, puisque gouvernée par des paramètres connus et si la forme devait changer – la fin du XIX^e siècle et le début du XX^e avaient vu le remplacement progressif des manuscrits par les documents dactylographiés dans la plupart des fonds institutionnels ou d'entreprises –, la nature des documents était établie. L'informatique et les technologies de l'information ont ébranlé la stabilité et transformé non seulement les documents à gérer, mais le rôle de l'archiviste à leur égard; il doit maintenant se préoccuper de leur création. Les changements sur le métier se répercutent sur la gestion des nouveaux employés.

Orchestrer la notoriété

Les archivistes en général, les directrices et directeurs de services d'archives en particulier, doivent entreprendre, à l'égard de leur discipline, une démarche qui s'apparente à la planification stratégique dans les organisations. Le positionnement de chaque service au sein de son organisation sera nettement avantagé si la profession partage une vision commune. Tout en admettant qu'une forte partie de l'avenir de l'administration et de l'information leur échappe, ils doivent s'astreindre à définir, pour leur champ d'action, un avenir désiré qui fait consensus. Une telle définition exige une démarche vivifiante qui doit être régulièrement reprise et qui a habituellement comme conséquence de resserrer les rangs chez un groupe professionnel, si elle conduit à une perception commune de l'histoire de la discipline, première étape à franchir. Ensuite, ils doivent tracer le bilan de ce qui fonctionne bien et moins bien. Troisièmement, ils doivent discuter des valeurs et croyances partagées

18. Le célèbre *Traité* de Murray, qui alimente les prétentions des autochtones depuis des générations et dont une version altérée a servi de base à un jugement de la Cour suprême, a été découvert dans un greffe de notaire conservé aux Archives nationales du Québec en février 1996. Les médias ont fait état pendant 24 heures de cette découverte majeure qui modifiera l'historiographie et, peut-être, le rapport de forces politique.

et s'interroger sur la nécessité de les maintenir toutes ; sinon, ils doivent faire consensus sur celles qui seront retenues. De plus, il est nécessaire de dresser la liste des événements, tendances et autres facteurs les plus susceptibles d'avoir un impact sur le cheminement vers l'objectif visé. Cette étape a toujours été nécessaire dans toute démarche de planification ; elle l'est plus que jamais et elle est plus complexe que jamais, en raison de la croissance exponentielle des facteurs externes sur lesquels personne n'a désormais une prise complète.

Ces étapes franchies, les directeurs d'archives pourront élaborer une vision claire et bien comprise de l'avenir qu'ils désirent pour leur service et leur discipline et la faire partager par leurs collaborateurs et leur entourage. Ils pourront la traduire en objectifs spécifiques, élaborer un plan d'action définissant les étapes et partageant les responsabilités et revoir la définition des tâches pour réaliser le plan et l'ajuster aussi souvent que nécessaire.

Les gestionnaires de services d'archives doivent offrir davantage de services non sollicités ; ils doivent fournir un éclairage circonstanciel de plus en plus diversifié et raffiné. La complexité des situations et des systèmes développés pour les gérer exige désormais, de la part des dirigeants des grandes organisations, qu'ils soient capables de définir des politiques et des stratégies à long terme sans nécessairement connaître les détails quotidiens, mais sans en oublier l'existence. La multiplication des facteurs externes qui influencent tout de même non seulement leur fonctionnement, mais jusqu'à leur raison d'être, crée des situations de crise successives dans lesquelles la connaissance de la continuité s'avère indispensable. Or, les archives détiennent la clé de cette connaissance ; elles sont des outils privilégiés de stabilité car, en indiquant d'où vient l'organisation, elles fournissent des indications précieuses sur son orientation, sur les écueils évités jusque-là et sur les moyens pour y arriver, sur les obstacles franchis avec succès et sur les efforts déployés pour les surmonter. Comme les dirigeants ne le savent habituellement pas ou l'ont oublié, ils ne se tourneront pas spontanément vers les archives pour obtenir une information dont ils ignorent peut-être l'existence même. Le directeur, la directrice des archives doit se doter d'une capacité de recherche instantanée, d'une unité légère qui a pour mandat de scruter le passé le plus récent tout comme les années qui ont précédé le mandat des dirigeants actuels, dans le but d'y découvrir des phares, des lumières susceptibles d'informer ou de suggérer. Et faire connaître l'information mise au jour qui peut servir.

Occuper l'espace

Peter Drucker écrivait en 1999 qu'une nouvelle révolution de l'information s'engageait¹⁹ et que, contrairement à la précédente, elle ne transformerait pas les techniques et ne viserait pas une plus grande rapidité d'exécution. Ce sera une révolution de concepts, qui fera passer les préoccupations des technologies de l'information du *T* au *I*, de la technologie à l'information. Cette révolution visera, écrivait-il, l'information elle-même, ce dont les décideurs ont besoin et que les systèmes les plus perfectionnés actuellement en usage n'ont pu fournir, alimentés qu'ils sont de données et non d'information. Il prédit que cette nouvelle révolution sera menée par les comptables, les fournisseurs habituels de renseignements aux dirigeants. Si Drucker a raison, l'informatique a mis la table pour la gestion de l'information et des archives, et les spécialistes de cette discipline, que le célèbre auteur ne semble pas connaître, occupent la position clé pour fournir aux décideurs et aux planificateurs l'information dont ils ont besoin pour leur travail. Les ordinateurs continueront à fournir aux employés affectés aux tâches opérationnelles toutes les données utiles, alors que les gestionnaires de l'information et les archivistes transmettront aux décideurs une information de plus en plus, de mieux en mieux traitée. Car les technologies, excellentes pour cumuler et traiter des données, ne peuvent les convertir en information stratégique. À cet effet, un système est nécessaire ; à cet effet, il faut de la gestion de l'information et le lieu, mi-physique, mi-virtuel, où peuvent se trouver les réponses aux deux besoins est le service d'archives – ou de gestion des documents – qui conçoit des systèmes de gestion de l'information et qui transmet de l'information archivée ou préarchivée.

L'audace est bienvenue dans un tel contexte. Un grand nombre de décideurs, saturés de technologie, manquent d'information et ressentent un malaise mêlé d'insatisfaction devant tant de renseignements qui, pourtant, ne mettent pas totalement leur intelligence en valeur. Voilà autant d'alliés objectifs influents pour quiconque leur fournira ce dont ils ont besoin pour faire des choix judicieux, prendre les bonnes décisions et développer le sentiment que les machines et la technologie sont à leur service, et non l'inverse. Jouer ce rôle exige souplesse et faculté d'adaptation de la part de l'archiviste, à la fois dans le verbe et dans le geste. Prévoir l'information qui pourrait être utilisée, la synthétiser ou la résumer, puis la faire parvenir sans qu'elle soit sollicitée tient de l'opération commerciale ; transformer son centre – de gestion documentaire ou d'archives – en un service est un pas vers le virtuel ; extraire les

19. Peter Drucker, *op. cit.*, p. 97 et suiv.

concepts des documents et dossiers, proposer des systèmes destinés à rendre des services spécifiques plutôt qu'à régler la chaîne des opérations exige une approche modulaire qui a peu à voir avec l'esprit cartésien et tranche sur les habitudes des archivistes et des gestionnaires de documents, habitués à s'intéresser à toute la « vie » des documents depuis leur création jusqu'à leur destination finale. Parler indifféremment d'archives, d'information, de documents, de support ou de contenu, selon ce que l'interlocuteur peut comprendre ou veut entendre n'est pas hérétique, si rien n'est dénaturé. Si la gestion – de l'information comme toute autre – est une science selon le dictionnaire, elle s'avère un art sur le terrain, lorsqu'il s'agit de bien saisir son rôle, sa place, son influence, de même que son pouvoir, et de savoir composer avec l'environnement pour faire valoir son produit. Un virage est nécessaire : il ne s'agit plus d'implanter des systèmes, de gérer des documents ou de l'information, mais de se rendre utile à son organisation.

Se donner une stratégie de marketing

Le directeur d'un service d'archives connaît les rouages et les dessous de l'administration ; il sait quels prodiges d'ingéniosité et d'imagination son personnel déploie ; il serait capable d'expliquer en détail tout le processus de gestion de l'information, de sa création à son élimination. Il doit le savoir, mais n'a pas à l'exposer à ses clients, qui ne doivent apprendre que ce dont ils ont besoin. Le gestionnaire d'archives qui exerce sa profession sur les documents actifs ou semi-actifs concentrera son discours sur les produits et services qu'il offre, plutôt que sur la façon de les offrir. Il nous importe peu, comme consommateurs, de connaître les étapes que franchit un livre avant de reposer sur les rayons de la librairie ou de la bibliothèque, non plus que les multiples facteurs dont tiennent compte un anesthésiste, un boulanger ou un évaluateur immobilier ; nous voulons un produit ou un service et, à la rigueur pour les plus curieux ou exigeants, que le libraire, l'anesthésiste, le boulanger ou l'évaluateur puissent répondre aux questions, le cas échéant.

De la même façon, que le directeur d'archives vende un service à un acquéreur qui le désire parce qu'il est conscient d'en avoir besoin. Donner trop d'information peut au mieux semer la confusion, au pire engendrer de l'insatisfaction. Il est essentiel que le client réalise que le service qui lui est offert peut combler l'un de ses besoins, l'aider à résoudre l'un de ses problèmes, car lui imposer un service dont il ne croit pas avoir besoin l'indisposera. De plus, il est très important d'offrir rapidement le service, le document, le renseignement et de s'assurer

qu'il est bref, compréhensible et le plus facile possible à utiliser. L'ère de la facilité nous a tous rejoints, au bureau et à la salle de recherche comme à la maison ; c'est pourquoi le fait de rendre limpide la consultation des documents présente le double avantage de les faire apprécier par le lecteur et de faire de ce dernier un client satisfait, heureux de travailler avec ce qui lui est proposé. Plus votre usager excellera grâce à vos services, meilleurs il les trouvera. Quand Davenport conclut que la technologie, si puissante soit-elle, ne peut maîtriser l'information et que c'est là une tâche essentiellement humaine, il rasure et flatte son lecteur. Le directeur d'archives doit jouer le même rôle auprès de son usager. Il serait malvenu et maladroit, dans le contexte actuel, de tenter de démontrer que l'information n'est pas l'informatique ni quelque autre matériel ou mécanique ; il faut laisser le temps aux grands théoriciens du management de le découvrir et de le prêcher, comme ils ont commencé à le faire²⁰, et profiter des occasions pour fournir de l'information adaptée aux besoins des gestionnaires et des décideurs.

Puisque tous sont enclins à se procurer des biens faciles à utiliser, les services proposés par les archivistes doivent l'être. Les gens sont trop pressés pour lire de longs textes ? Proposons-leur de courtes capsules, abondamment illustrées, à la manière des médias électroniques ou de la presse populaire. Il est temps d'inventer un nouveau produit qui présente une facette attrayante de la marchandise qu'on veut vendre ; temps que les directeurs d'archives fassent confiance aux utilisateurs pour tout remettre en contexte. Les médias d'information ne font pas autrement en présentant les nouvelles.

Les directeurs d'archives doivent concevoir leurs responsabilités comme un éditeur comprend les siennes : sélectionner, dans toute la documentation à sa disposition, la plus susceptible d'intéresser son public, la rendre attrayante et la faire connaître. Voilà un virage radical qui contraste avec le rôle dans lequel ils se sont confinés depuis la disparition des archivistes historiens. Les archivistes de la dernière génération se sont vus comme les gardiens de la matière que les auteurs et décideurs avaient la responsabilité de découvrir et d'exploiter. Ils ont appris à gérer les documents – par l'archivistique – et à gérer des unités administratives en soutien à des utilisateurs plus en vue : administrateurs, d'une part, historiens, généalogistes, puis éditeurs, illustreurs et plus récemment cinéastes, d'autre part. Cette méthode a démontré ses limites et doit être abandonnée au profit d'une autre plus dynamique et proactive.

20. Voir, ci-dessus, les citations de Drucker et de Davenport.

Objectif: accroître le nombre d'utilisateurs satisfaits plutôt que la quantité d'archives

Aujourd'hui comme hier, l'attention d'un gestionnaire de service d'archives oscille entre deux pôles : les documents et les personnes. Toutefois, la dynamique a complètement changé et tout en accordant, comme autrefois, une importance primordiale à la conservation des archives, les archivistes apprécient à leur juste valeur les usagers promoteurs des documents. On imagine mal aujourd'hui un archiviste dire que « les chercheurs passent mais les archives restent » pour justifier la primauté de la conservation sur la consultation. Le gestionnaire doit faire un autre pas en avant et s'intéresser au non-client²¹, à l'utilisateur potentiel qui deviendrait un promoteur s'il recevait des services satisfaisants. De plus, le directeur ou la directrice d'un service d'archives doit s'approprier la déclaration de qualité de service de son employeur et l'adapter à son mandat. À défaut de déclaration de son administration de tutelle, il s'en donnera une et la rendra publique, d'abord pour informer ses usagers et aussi, surtout, pour s'obliger à rechercher continuellement une amélioration des services qu'il rend.

Le chercheur traditionnel (historien ou autre chercheur universitaire) engagé dans une recherche à long terme dans des fonds volumineux ou de longues séries de documents est toujours – et heureusement – présent ; par son exploration des documents les moins connus, il met au jour de nouveaux questionnements et diversifie lentement mais sûrement l'appel aux témoins du passé ; si sa production est rarement la plus spectaculaire, il demeure un excellent promoteur des archives. Aujourd'hui, il côtoie dans les salles de recherche les communicateurs de tous les médias, chacun travaillant selon une méthode propre à son champ d'action et présentant des besoins particuliers. Le défi actuel est de gagner de nouveaux usagers et la façon de le faire sera de proposer des archives à exploiter.

Une certaine rigueur intellectuelle qui les honore a poussé de tout temps les archivistes à mettre à la disposition des chercheurs tous les documents dont ils ont la responsabilité et même, souvent, à accorder une attention spéciale aux moins sollicités. Une telle attitude, inspirée

21. Peter Drucker, *op. cit.*, p. 120. Par ailleurs, dans une conférence prononcée au 19^e colloque annuel de la Fondation de l'entrepreneurship, le 7 février 2002 à Québec, M. Raymond Royer, président et chef de la direction de la papetière Domtar, affirmait que son objectif n'était pas d'augmenter la production de papier, mais plutôt le nombre d'acheteurs satisfaits, car ce sont les acheteurs qui font augmenter la production.

d'une vision noble du rôle social de l'archiviste, est, à la longue, contraire à l'intérêt général. L'archiviste doit au contraire tenter de s'inscrire dans l'actualité, faire voir ce qu'il possède de plus intéressant pour attirer l'attention. Il détient un document révélateur sur un événement ou un anniversaire important ? Qu'il l'expose, le publie ou le communique aux médias. Il acquiert une pièce ou un fonds majeur ? Qu'il le fasse savoir non seulement dans le milieu professionnel, mais à la population et aux personnages influents en position d'influence ou de pouvoir dans son champ d'action. Quitte à négliger temporairement la diffusion de documents moins attendus.

Repérer les clients les plus importants

Il en est des usagers comme des documents : tous n'ont pas la même importance. Quelqu'un croit-il encore que la Direction de l'informatique, du budget, du personnel ou des communications lui fournit le même service qu'au sous-ministre, à la présidente ou à la supérieure générale ? Que la téléphoniste et le manutentionnaire montrent le même empressement, quelle que soit la destination de l'appel ou la salle de réunion dont les chaises sont inconfortables, et qu'ils traitent également dirigeant et dirigé ? Les employés et fournisseurs qui traitent inégalement leurs clients ont compris et ont raison. Les directeurs d'archives doivent les imiter, car ils ont aussi – et plus que d'autres – besoin d'être appréciés par les autorités. Toute l'organisation en profitera ensuite.

Les archives ont changé considérablement sous deux aspects depuis une génération : leur forme s'est diversifiée et elles suscitent l'intérêt de plus en plus tôt après leur création. La présence, parmi les chercheurs, d'auteurs et de créateurs de productions éphémères dont la durée de vie est liée à l'actualité n'est pas étrangère à cet intérêt pour des documents récents. Même si quelques décennies seulement se sont écoulées, nous sommes loin du temps où, sauf exception, les archives étaient écrites ou dessinées sur papier et où les premières exceptions – les photographies – étaient traitées comme des curiosités. Les archivistes ne les boudaient pas, mais c'était à l'origine plus par curiosité intellectuelle et par plaisir de satisfaire un désir légitime de connaître et de se souvenir que par conviction qu'il s'agissait là d'archives véritables. L'évolution sur ce tableau a été fulgurante, stimulée par l'intérêt évident des détenteurs de fonds photographiques, et elle a été suivie de près par les documents sonores et audiovisuels dont personne, aujourd'hui, ne remettrait en question l'évident caractère archivistique.

Cette ouverture vers de nouveaux types de documents qu'a connue le dernier tiers du XX^e siècle n'était pourtant que le prélude à la véritable diversification des archives occasionnée par l'informatique et le numérique. En effet, ces technologies non seulement apportent leur lot de documents et de formes, mais elles imposent aux directeurs d'archives l'obligation de décider rapidement et de prévoir les choix qui devront être faits, à défaut de quoi les archives seront réduits à l'état de souvenirs.

Le rapport entre la société et l'histoire fait, au contraire, partie des réalités qui ont peu ou pas du tout changé. Chaque génération interprète le passé en fonction de ses connaissances, valeurs et préoccupations et compte sa cohorte d'historiens. Chaque cohorte se trouve trop peu lue et, année après année, les sondages, consultations et enquêtes révèlent une remarquable constance de l'ignorance du passé chez tous les groupes d'âge. De plus, la propension des artisans et professionnels du monde des arts à s'approprier l'étiquette culturelle est tenace, bien servie par un accès privilégié aux médias. Ce clivage est accentué par la tendance naturelle à la facilité, qui favorise les disciplines culturelles susceptibles d'être abordées sans effort, au détriment de celles dont la pratique exige un investissement personnel. Comme dépositaires d'un bien culturel majeur sous-utilisé, les directeurs de services d'archives ont là un champ d'action à prospecter et à occuper.

Faire consulter des archives, quel que soit leur âge, c'est communiquer de l'information et l'information est la ressource clé autant du chercheur que de l'administrateur. Or, l'information appelle l'action : chez le chercheur, agir c'est publier, éditer, illustrer, mettre en ondes, porter à l'écran ; chez l'administrateur, c'est élaborer des stratégies, prendre des décisions, engager l'avenir. Donc, faire consulter des archives, c'est participer à l'action et le succès de l'action appelle d'autres actions, d'autres succès. La directrice ou le directeur d'un service d'archives doivent contribuer au succès des démarches qui mettent à contribution l'information qu'ils gèrent ; c'est souvent leur seule publicité.

CONCLUSION

La société a confié aux gestionnaires d'archives le mandat de conserver et de gérer, c'est-à-dire de porter à l'attention de ceux et celles qui en ont besoin l'information qui leur permettra de rattacher leurs décisions, leurs déclarations, leurs écrits au vécu collectif. Aucune institution ne peut se donner une vision ancrée dans l'histoire sans avoir recours à ce qu'elle a pensé, dit, écrit et fait hier. Cette réalité a été quelque peu

occultée par des mouvements de fond qui ont transporté les humains comme les valeurs à un rythme endiablé, mais les remises en question fondamentales sur toute la planète rendent évidents le besoin de recul et le retour à l'essentiel.

Il sera toujours plus facile, pour une administration, d'acheter de l'équipement informatique que de se doter d'un système efficace de gestion de son information ; les publications sur le management démontrent à quel point la grande majorité des entreprises sont dépourvues sur ce plan, crise après crise²². L'archiviste devra donc toujours affronter simultanément le scepticisme de son client et la concurrence éloquente des vendeurs de technologie dont l'attrait est, convenons-en, attrayant. En conséquence, influencés par leurs employés chargés de proposer des solutions aux problèmes et par des vendeurs d'équipement aux capacités illimitées dont la puissance peut toujours être augmentée, disent-ils, les décideurs penchent vers l'investissement de sommes parfois considérables dans l'acquisition, l'entretien et le développement d'équipement informatique plutôt que vers l'élaboration de solutions propres à éradiquer le problème pour longtemps. Disons à leur décharge que l'absence de solutions préétablies, le temps nécessaire à leur élaboration, la nécessité de mettre le personnel à contribution et, ainsi, de lui fournir la possibilité d'analyser toutes les propositions rendent attrayante la première voie.

Ce phénomène n'est pas propre à la gestion de l'information ; on l'observe chaque fois qu'une matière, un bien nécessaire au bon fonctionnement, voire à la survie d'un organisme, est difficile à appréhender. Ainsi, on engloutira plus facilement des fortunes dans la construction d'infrastructures de traitement de l'eau qu'on ne consentira à des efforts pour se doter d'une politique de gestion de l'eau ; la même observation vaut pour la qualité de l'air. Prévenir est moins coûteux, mais plus difficile que guérir, et l'utopie technologique alimente la conquête du marché par l'équipement.

22. Peter Drucker, *op. cit.*, p. 126 et 127.

Aspects généraux et particuliers de l'administration d'un service d'archives



Carol Couture

Professeur titulaire

Jacques Grimard

Professeur agrégé

École de bibliothéconomie
et des sciences de l'information
Université de Montréal¹

Il faut savoir gré aux initiateurs de cet ouvrage d'avoir retenu le thème de la gestion d'un service d'archives et d'en avoir fait l'objet de la réflexion des auteurs de chacun des chapitres de ce livre. D'une part, cette thématique ne pouvait pas mieux convenir à l'hommage qu'ils entendaient rendre à Robert Garon, lui-même gestionnaire responsable, pendant deux décennies, de la direction des Archives nationales du Québec. D'autre part, le sujet n'a été que marginalement et sporadiquement traité dans la littérature disciplinaire qui compte de nombreux travaux sur les archives elles-mêmes, sur leurs fonctions et sur le traitement dont elles sont l'objet depuis leur création jusqu'à leur exploitation à toutes les étapes du cycle de leur vie. C'est que l'archivistique avait d'abord besoin de poser ses concepts, de définir ses principes et d'analyser ses pratiques pour donner sens à son champ d'intervention en matière de gestion de l'information au sein des organisations.

1. Nous tenons à remercier la professeure Louise Gagnon-Arguin, Hélène Dubuc et Jocelyne Martineau pour l'aide qu'elles nous ont apportée en cours de rédaction. Nous sommes également redevables à Charles Dufresne dont les conseils et les contributions nous ont été précieux sur les questions relatives à la gestion.

Après toutes ces années de réflexion sur les archives comme objet d'intervention professionnelle ou technique, le temps est venu et les esprits sont mûrs pour porter le regard sur la direction, l'administration d'un centre, d'un service ou d'une institution d'archives. Nous nous intéresserons principalement aux responsabilités de gestion que doit assumer toute personne en charge d'une unité de services archivistiques, qu'il s'agisse d'une institution d'archives proprement dite ou d'un service de gestion d'archives courantes, intermédiaires ou définitives. Nous essaierons de faire ressortir ce qu'implique et ce qui caractérise plus spécifiquement les fonctions et les activités afférentes de gestion d'une entité administrative – étroitement associée à la gestion de l'information, voire à celle des connaissances – chargée, dans un organisme public tout comme dans une entreprise privée à but lucratif ou non, d'assurer un traitement efficace et efficient des archives. À cet effet, nous entendons nous appuyer sur les quelques ouvrages généraux, monographies ou articles de périodiques en archivistique qui traitent de questions de gestion² ainsi que sur les enseignements des sciences de la gestion qui mettent à notre disposition un ensemble de notions dont il faut tirer parti.

Nous en ferons toutefois une lecture qui tiendra compte des réalités contextuelles, normatives et opérationnelles qui influencent, voire déterminent, les activités de gestion depuis la planification jusqu'à l'évaluation des programmes ou activités, en passant par le développement, la production et la livraison de services ou produits archivistiques.

En un premier temps, il nous apparaît important de définir nos termes, de bien camper la notion de gestion et d'en présenter les diverses composantes, mais aussi de donner un aperçu de ce que sont les centres d'archives au Québec. Puis nous considérerons les fonctions de gestion dans ces unités de services avant d'envisager les enjeux et de suggérer quelques pistes de réflexion et de recherche susceptibles d'enrichir nos connaissances sur cet aspect plutôt méconnu de la pratique archivistique que constitue la direction des services d'archives.

2. On se reportera ici à la bibliographie du chapitre 5 sur *La gestion des ressources : le défi de l'équilibre*.

1. « GESTION » ET « SERVICE D'ARCHIVES » DE QUOI PARLONS-NOUS ?

1.1. La notion de « gestion »

Même si la littérature de gestion fournit de nombreux essais de définition, il n'est pas nécessairement facile de rassembler tout ce que recouvre le concept de gestion et, partant, d'en définir le terme. Car selon qu'on s'intéresse à la question du point de vue de la philosophie qui anime les gestionnaires, des objectifs qu'ils se donnent ou des tâches qu'ils accomplissent³, la formulation de la définition prendra des couleurs différentes. Ainsi, l'une portera davantage sur la gestion générale d'une organisation, tandis que l'autre mettra en lumière la gestion de la production ou encore l'administration du programme ou des ressources. D'autres définitions insisteront davantage sur les tâches à accomplir (planification, organisation et contrôle). Certaines, enfin, mettront l'accent sur les habiletés attendues du gestionnaire, sur son style, sur sa capacité à communiquer, à établir des relations interpersonnelles harmonieuses ou encore sur son leadership.

Parmi ceux et celles qui se sont vu confier, à un moment ou l'autre de leur carrière, des responsabilités de gestion, plusieurs auront sans doute retenu la formule maintes fois énoncée selon laquelle gérer consiste essentiellement à « faire en sorte que les choses à faire soient faites ». Bien qu'elle puisse sembler un peu simpliste, la formulation a au moins l'avantage de mettre l'accent sur l'essentiel. Car gérer, n'est-ce pas, dans les faits, assurer le développement d'une organisation en mettant à contribution des ressources et en planifiant, en dirigeant, en contrôlant et en évaluant leur utilisation dans le cadre de la réalisation de programmes, de projets et d'activités nécessaires à l'accomplissement de sa mission, à l'atteinte de ses objectifs et à la livraison des biens et services qu'on attend d'elles ? Cet essai de définition que nous retenons aux fins du présent chapitre rejoint les définitions et confirme la place de la gestion au nombre des cinq fonctions fondamentales de toute

3. Car, à la limite, les rôles qu'assument les gestionnaires déterminent les types de gestion. Ainsi, un gestionnaire pourra être le symbole même de l'organisation (Carlson, 1951, p. 24) ou le leader (Harbison, 1959, p. 15-16), l'agent de liaison (Sayles, 1964, p. 258), l'observateur actif ou le « *monitor* » (Aguilar, 1967, p. 94). À ce sujet, on trouvera d'utiles analyses dans l'ouvrage de Appleby (1981) et surtout dans la magistrale analyse de Mintzberg (1984).

organisation publique ou privée présentées dans la littérature des sciences de la gestion, soit : la gestion, le marketing, la production, les ressources humaines et la finance et comptabilité⁴.

La fonction de **gestion** porte sur la direction générale, qui comprend la planification, l'organisation, la coordination, le contrôle des activités et des ressources ainsi que la représentation auprès de l'organisation de tutelle et des publics extérieurs. La fonction de **marketing** consiste en l'analyse des besoins de la clientèle ou des publics auxquels on s'adresse, la conception de nouveaux produits ou services et la diffusion ou la promotion des produits ou services existants. Il arrive également que les communications et la recherche de nouveaux appuis et de nouvelles sources de financement soient confiées aux spécialistes du marketing. Toutes les composantes de la production de biens et services et du contrôle de leur qualité relèvent de la fonction de **production**. La fonction de **ressources humaines** couvre les opérations de planification, de sélection et de recrutement, de rémunération, de formation et d'évaluation du personnel nécessaire à l'organisation. La planification, l'allocation, la gestion et le contrôle des ressources financières relèvent de la fonction de **finance et comptabilité**. On aura noté ici que cette catégorisation plutôt traditionnelle et classique ne rattache pas spécifiquement l'information aux fonctions dites fondamentales des organisations. Toutefois, dans la réalité aussi bien que dans la littérature professionnelle, voire scientifique, la gestion de l'information est de fait devenue incontournable ; elle est en réalité une fonction transversale essentielle dont l'objet alimente et irrigue toutes les composantes des systèmes organisationnels.

L'exécution de ces diverses fonctions pourra évidemment varier selon le type de l'organisation, sa taille, son statut, sa culture ou encore – et peut-être surtout – sa structure opérationnelle. Ainsi, dans certaines organisations gouvernementales, on parlera plus volontiers de « mise en valeur » ou encore de « promotion » des services offerts que de « marketing ». Certains services d'archives travailleront en étroite collaboration, voire confieront leurs activités de promotion, de communication ou de diffusion à des services de communication ou de relations publiques. Ailleurs, dans le cas, par exemple, des organisations sans but lucratif, la recherche de nouvelles sources de financement mobilisera le plus gros des énergies consacrées à la promotion, au « marketing ».

4. On trouvera une intéressante analyse de ces fonctions ainsi que de l'évolution des modèles d'analyse des fonctions de l'entreprise dans Boyer (1999, p. 195 et suiv.).

Dans les organisations qui tirent l'essentiel de leurs revenus des gouvernements, les représentations nécessaires au maintien et à l'augmentation des budgets occuperont une grande partie des activités des analystes, des agents de planification et des gestionnaires des finances. Mais ce qu'il faut retenir, c'est que, quels que soient les noms des services, les titres des gestionnaires responsables ou la répartition des responsabilités et activités, on retrouve ces fonctions dans toutes les organisations archivistiques ou autres.

1.2. La notion de « service d'archives »

La notion de « **gestion** » étant posée, venons-en maintenant à celle de « **service d'archives** », qui renvoie à toute organisation ou unité administrative – qu'il s'agisse d'une institution autonome ou d'un service interne au sein d'un organisme public ou d'une entreprise privée – dont le mandat est de fournir des services administratifs, professionnels et techniques portant sur la gestion d'une ou de plusieurs étapes du cycle de vie de l'information organique consignée. Cette organisation pourra être une institution dont la mission consiste à gérer elle-même des archives définitives, à offrir à d'autres organisations des services de conseil et de soutien en matière de gestion des archives courantes et intermédiaires et à soutenir et promouvoir le développement du patrimoine archivistique. Qu'on pense ici aux Archives nationales du Québec et aux Archives nationales du Canada ou encore aux Archives de France, au Public Record Office britannique ou au National Archives and Records Administration de nos voisins du sud. Il pourra aussi s'agir d'une unité administrative à l'intérieur d'une organisation publique ou privée dont la mission n'a rien à voir avec la gestion des ressources informationnelles. Ainsi, la mission sociale d'une université n'est pas de gérer des ressources informationnelles. L'université existe d'abord et avant tout pour former, par ses programmes d'enseignement, le capital humain d'une société et pour contribuer à l'avancement des connaissances par ses programmes et ses projets de recherche. De même, on ne s'attend pas à ce qu'une grande entreprise, qu'il s'agisse d'une organisation vouée à l'exploitation des ressources naturelles ou encore d'une compagnie productrice d'équipements ou de biens de consommation courante, commercialise ses processus de gestion des ressources informationnelles. Mais on présume, sans même y porter beaucoup attention, que ces mêmes entreprises se sont donné les services de gestion de l'information, archives courantes et intermédiaires y compris, pour soutenir la production de biens ou de services de qualité. Ici, les services d'archives fourniront à l'organisation dont ils relèvent les informations dont celle-ci a besoin

pour sa gestion stratégique et opérationnelle et ils offriront aux unités de production conseil et soutien à l'organisation intellectuelle et matérielle de leurs ressources informationnelles, qu'elles soient sous format numérique ou analogique.

Nous ne disposons pas de toutes les informations nécessaires pour établir une liste à jour des services d'archives en activité au Québec et il n'est pas pertinent, dans le cadre de ce chapitre, de dresser une telle liste. De plus, outre le fait que les mots « archives » et « *archives* » ne recouvrent pas nécessairement les mêmes réalités selon qu'on se trouve au Québec français ou ailleurs au Canada anglais, nous manquons de données chiffrées complètes et sûres. À titre indicatif et de manière à nous permettre d'apercevoir la réalité, nous avons consolidé les renseignements contenus dans cinq listes⁵; l'exercice nous indique que le Québec compte près de 300 services d'archives déclarés, toutes catégories confondues.

Ces chiffres, on l'aura compris, sont loin de rendre fidèlement compte de la situation. Nous savons, par exemple, que la Loi sur les archives (L.R.Q., c. A-21.1) vise à elle seule quelque 3000 organismes publics et qu'il est plus que probable que les quelque 130 services de cette catégorie recensés dans ces cinq listes ne représentent qu'une partie de la réalité. Néanmoins ce sont là des données indicatives ou des ordres de grandeur commodes qui permettent d'entrevoir l'univers des services d'archives au Québec.

5. Nous avons vérifié les informations, éliminé les répétitions et uniformisé les appellations enregistrées dans les listes suivantes: le *Directory of Archives/Répertoire des centres d'archives* publié en 1999 par le Conseil canadien des archives; la liste des *Services agréés d'archives privées* apparaissant au site Web des Archives nationales du Québec [<http://www.anq.gouv.qc.ca/ANQ-H-03-B.html>]; la *Liste des membres. 10 septembre 2001* du Groupe de responsables de la gestion des documents (GRGD) également accessible sur le site Web de l'organisme [<http://www.i.quebec.ifrance.com/grgd/>]; la liste des *Membres du GARM*, consultée au printemps de 2002 [http://www.archives.mcgill.ca/garm/main_fr/fr_gmembers.htm]; et *Les membres du réseau des archives du Québec* à l'adresse URL suivante: [<http://www.rdaq.qc.ca/>]. Les sites consultés l'ont été au printemps de 2002. D'autres listes existent – pensons par exemple à celle des *Centres d'archives du Groupe des responsables des services d'archives de la région de Québec* – et elles seront exploitées en vue de la préparation d'une base de données actuellement en développement dans le Réseau des services d'archives du Québec.

Tableau 1
Aperçu des services d'archives au Québec*

Domaine	Nombre
Ministères et agences gouvernementales québécois	78
Municipalités et organismes municipaux et supramunicipaux	23
Éducation	31
Santé et services sociaux	2
Institutions religieuses	49
Travail et affaires	29
Culture et sciences	66
Total	278

* Nous avons établi cette typologie à partir de celle suggérée dans Rousseau, Couture *et al.*, 1994, p. 189-203.

2. GÉRER UN SERVICE D'ARCHIVES

Quel que soit leur nombre, ces centaines de services d'archives sont autant d'entités administratives qui doivent respecter, comme toute autre organisation, des exigences de gestion. Là comme ailleurs, on y assume des fonctions de gestion, de marketing, de production, de ressources humaines et de finance et comptabilité différentes des fonctions disciplinaires classiques – depuis la création de l'information jusqu'à son exploitation, en passant par son organisation intellectuelle et matérielle – mais néanmoins essentielles au développement et au fonctionnement de l'organisation que constitue un service d'archives.

2.1. La fonction « gestion »

S'il faut en juger par l'état de la littérature archivistique sur la question, la fonction « gestion » n'a pas encore fait l'objet de travaux et de recherches avancés. Dans les faits, cependant, ainsi qu'en témoignent les contributions des auteurs et des collaborateurs au présent ouvrage, une expertise de gestion s'est indéniablement développée dans le domaine des archives. Car, dans la réalité, cette fonction transversale joue ou devrait jouer un rôle moteur, si tant est que gérer, c'est en quelque sorte faire travailler en conjonction toutes les autres fonctions de l'organisation à la réalisation d'activités et à l'atteinte d'objectifs. De fait, le terme

« gestion » comporte des connotations de rassemblement, d'harmonisation, voire d'intégration, qui expriment bien que ceux et celles qui assument des fonctions de gestion ont plus et beaucoup plus que de simples activités de planification, de contrôle ou de suivi à exercer. Voyons de quoi il s'agit.

On s'entend généralement pour inclure dans la gestion : la planification, l'organisation, l'administration, la coordination et le contrôle des activités et des ressources et pour reconnaître que la planification en constitue l'activité la plus importante (Bradsher, 1988, p. 255-256). Cela semble d'autant plus vrai dans le milieu des archives que les archives elles-mêmes, comme objet – leur unicité, leur pérennité et leur fragilité –, commandent en quelque sorte des approches de planification à long terme. Cette planification n'est pas autre chose qu'un processus ordonné en plusieurs étapes : 1) l'énoncé de mission qui définit la vocation du service ou de l'institution et en établit la raison d'être, 2) la planification stratégique qui détermine les orientations du développement sur le long terme (par exemple, sur un horizon de trois à cinq ans) et 3) la planification des opérations dans le cadre des programmes et des projets qui portent sur un terme généralement plus court (en pratique et généralement sur une base annuelle, tout au moins pour les activités d'un programme). S'ajoutent à cela, en raison de la limitation des ressources et du défi que posent toujours à l'étape de la planification la compatibilité des objectifs, la définition et le classement des priorités. Par ailleurs, la planification est un processus continu qui exige une revue et un suivi réguliers des plans stratégiques et des plans d'action de manière à ajuster le tir à la suite d'événements nouveaux ou encore en raison de contraintes et de possibilités, qu'il s'agisse de compression ou d'ajout de ressources ou encore de changements de cap ou d'orientations.

Gérer, c'est aussi organiser, administrer, contrôler et coordonner. Sans tomber dans des simplifications abusives, c'est ici que l'action prend le pas sur la réflexion, car, pour reprendre une formule usée mais toujours d'actualité : « *Managers make things happen.* » Organiser revient à traduire en termes opérationnels les différents niveaux de planification. Administrer signifie diriger le quotidien de façon courante. Quant au contrôle, on l'associe à la seule dimension financière, mais il porte aussi, voire davantage, sur les activités, sur les opérations et sur les ressources et il permet de déterminer et de mesurer les écarts par rapport aux objectifs initiaux et d'apporter les correctifs qui s'imposent. Il prend davantage de sens cependant s'il s'appuie sur des indicateurs de performance – quantitatifs ou qualitatifs – fiables et aptes à faciliter la mesure des progrès ou de la qualité. Pour sa part, la coordination, activité

de rassemblement et d'ordonnancement, assure la convergence de l'action, minimise les risques de gaspillage des ressources et contribue à garantir une implantation optimale de la planification.

Mais, au-delà de ces activités qui font le quotidien des gestionnaires intermédiaires et des cadres supérieurs de premier niveau, la gestion, c'est aussi la direction générale et le développement des organisations. C'est une façon de saisir la réalité d'une organisation. C'est une philosophie qui s'inspire de valeurs et qui s'incarne dans des attitudes et des comportements. C'est un point de rencontre de connaissances, de savoir-faire et de pratiques. C'est aussi le fait d'assumer et de prendre le leadership de manière à pouvoir influencer l'évolution des choses, inférer le changement et agir sur la culture organisationnelle.

Planificateur proactif, leader, communicateur, parfois visionnaire, souvent arbitre, le gestionnaire se doit d'être un motivateur, un animateur et un formateur. Il doit pouvoir communiquer l'esprit qui l'anime, convaincre, voire forcer les adhésions et les consensus. Il doit s'assurer que ses proches collaborateurs partagent sa philosophie de gestion, mais aussi qu'avec lui ils la diffusent et en font la promotion dans leurs unités respectives et à travers toute l'organisation.

Plus spécifiquement, gérer, c'est assumer le rôle d'agent de transformation et de changement de manière à assurer le développement de l'organisation, son adaptation aux nouvelles conditions de son environnement, qu'elles lui viennent de son marché, de ses hauts dirigeants, de la concurrence ou de nouveautés dans les systèmes, les technologies ou les méthodes de production. Défi d'autant plus difficile que l'implantation du changement se heurte toujours à de multiples formes de résistance. Or, bien qu'ils aient eu, plus particulièrement au cours de la dernière décennie, à s'adapter à une large gamme de nouvelles conditions d'exercice de leur profession, les archivistes sont gens de tradition et de longue durée. Et, s'il ne faut pas la prendre au pied de la lettre, l'affirmation de Bradsher (1988, p. 253) selon laquelle « *Archivists, in some respects, are the enemies of change. They spend much time protecting and preserving their archives and institutions from the fiscal and physical elements of change* » n'est pas nécessairement dénuée de fondement. Et, en milieu archivistique comme ailleurs, le gestionnaire dont le mandat est d'apporter et d'implanter dans les opérations quotidiennes une nouvelle philosophie et de nouveaux processus de gestion serait bien avisé :

- 1) d'obtenir l'appui indéfectible de ses autorités ;
- 2) de planifier en profondeur et par étapes l'implantation de ces changements ;

- 3) d'avoir conscience que son travail est de changer des comportements, mais aussi des attitudes et, à la limite, des valeurs longtemps défendues par ses interlocuteurs ;
- 4) de compter sur ses habiletés d'interaction et de communication pour influencer son entourage ;
- 5) de faire en sorte que les changements qu'il apporte résisteront à l'épreuve du temps.

2.2. La fonction « marketing »

Il peut sembler incongru de parler « marketing », alors qu'en archivistique la littérature scientifique et professionnelle en fait peu état⁶. Pour l'essentiel, la fonction vise à définir et à satisfaire les besoins de la clientèle, à mettre en marché et à faire la promotion des produits ou des services disponibles, et à démontrer l'utilité et la pertinence de l'organisation (Bradsher, 1990, p. 121). Vu sous l'angle des services offerts et rendus par les services d'archives, l'analyse des besoins d'information des chercheurs, qu'il s'agisse du grand public ou encore des chercheurs professionnels, les activités de communication de ces informations, la publication de brochures ou de travaux de référence présentant les services ou les produits, qu'il s'agisse de guides d'archives ou encore de dépliants explicitant les services de conseil disponibles en matière de gestion des archives courantes et intermédiaires, la diffusion des rapports annuels, la présentation sur la toile mondiale des contenus archivistiques aussi bien que des services offerts, la participation à des conférences ou à des colloques professionnels ou scientifiques en vue d'assurer la présence active de l'unité de service ou de l'institution ou l'évaluation du degré de satisfaction de la clientèle sont autant d'activités qui relèvent de cette fonction. Toutes participent de l'analyse, de la diffusion ou de la promotion de l'organisation et des services qu'elle fournit à sa clientèle existante aussi bien qu'à de nouveaux segments de la population ou encore à des organismes subventionnaires ou des bailleurs de fonds.

Hier encore, les services d'archives, généralement sous-financés, hésitaient à investir et à s'engager activement dans des activités de

6. On consultera cependant avec profit les ouvrages de Savard, 1988 ; Guinchat et Menou, 1990, p. 460-465 ; Michaud, 1994, p. 101-124 et Charbonneau, dans Couture *et al.*, 1999, p. 373-428. On trouvera par ailleurs d'utiles définitions de la fonction de marketing dans Kotler, 1984, p. 2 ; Kotler, 1975, p. 5-6 ; Kinnear, 1983, p. 8-9 ainsi que dans Gronroos, 1990, p. 127 et 128.

« marketing » vues comme une menace au maintien de la qualité de la production des services. Or, les choses semblent évoluer, gestionnaires et professionnels entrevoyant maintenant mieux l'intérêt de bien connaître les groupes de clientèle et leurs besoins et de publiciser leurs produits – essentiellement l'information contenue dans les archives – et leurs services – depuis la garde des archives jusqu'à la communication de leur contenu, en passant par le conseil et le soutien à l'administration et aux opérations.

Il faut également savoir que les unités de communication – le terme « communication » est d'usage plus courant dans les milieux archivistiques que le mot « marketing » et désigne aussi bien les entités administratives chargées des activités de communication à l'intérieur des institutions d'archives que celles avec qui collaborent les services d'archives dans le cadre de leurs organisations de tutelle – sont généralement grandes consommatrices et utilisatrices d'information. Car elles ont besoin, pour assurer la promotion et la diffusion des archives et des services offerts, d'informations de gestion aussi bien que de renseignements sur les produits à mettre en valeur. Pensons ici aux statistiques et aux commentaires d'ordre qualitatif sur les multiples formes d'utilisation des archives, aux données budgétaires ou encore aux documents de politiques, d'orientations ou de stratégies. En outre, les nouvelles acquisitions, les nouveaux outils de repérage de l'information contenue dans les archives, les moyens d'intervention, de conseil ou autres, mis en avant par les services d'archives constituent autant de matériaux utiles aux responsables d'unités de communication pour éveiller l'intérêt, pour convaincre, pour promouvoir archives et services d'archives. Ici, les gestionnaires de services ou d'institutions d'archives ont donc intérêt à se donner des systèmes d'information de gestion qui tiennent compte des besoins considérables de cette fonction de communication. Il y va de la visibilité de leur organisation, voire, à terme, de sa pertinence.

2.3. La fonction « production »

En milieu archivistique, la fonction « production » rassemble toutes les activités de gestion des archives proprement dites. Partie de la gestion de l'information et du savoir, elle est un sous-système du système de production d'une organisation qu'elle alimente au même titre que d'autres composantes, qu'il s'agisse des ressources humaines, des ressources matérielles, des équipements ou encore des ressources financières. Là comme dans n'importe quelle autre unité de production de biens ou de services, c'est généralement la fonction qui mobilise le plus d'énergie et de ressources. Elle regroupe les activités de conseil,

l'analyse de besoins, l'analyse et l'évaluation des calendriers de délais de conservation, la préparation de plans de classification, le traitement des archives intermédiaires, le transfert ou l'acquisition d'archives définitives, le tri, le classement et la description d'archives, la préservation – avec son cortège de sous-activités complexes et exigeant des expertises rares et pointues –, la mise à disposition, la diffusion et la communication des contenus (Couture *et al.*, 1999, p. 31-68, 103-132, 145-187, 219-252 et 373-419).

La littérature scientifique en archivistique abonde d'articles sur l'un ou l'autre des aspects de cette fonction essentielle et cruciale qui apparaît comme la partie immergée d'un iceberg – ce qui est vrai de toutes les activités de production dans une machine bureaucratique aussi bien que dans une entreprise industrielle. C'est d'ailleurs par la qualité de sa production que s'est souvent illustré le milieu professionnel archivistique, composé de spécialistes reconnus pour leur forte capacité d'analyse et de structuration. C'est aussi la qualité de la production qui garantit la qualité des interventions en d'autres domaines, comme les communications ou le « marketing » pour ne retenir que cet exemple. Un produit mal ficelé se vend difficilement et sa durée de vie est généralement courte. On peut donc comprendre que les gestionnaires et les décideurs des services et des institutions tendent à allouer, et de fait allouent, la part la plus considérable des ressources financières, matérielles et humaines disponibles aux activités de production. Mais dans une perspective de gestion stratégique, on a intérêt à éviter de surévaluer l'importance de la production et de n'en considérer les autres fonctions que comme de simples satellites. Une telle surévaluation privilégie indûment un aspect de la réalité et complique l'adaptation au changement – le processus de réflexion étant constamment ralenti, voire étouffé, par la surestimation d'une fonction devenue une fin en elle-même et démesurément incontournable.

2.4. La fonction « ressources humaines »

Les archives sont des organisations caractérisées par l'importance de leur main-d'œuvre qui mobilise généralement la plus large part de leurs ressources financières, qu'elles appartiennent à des structures gouvernementales, à des entreprises ou qu'elles soient des organismes sans but lucratif. Comme dans toute organisation, les ressources humaines sont au cœur du fonctionnement des services et des institutions d'archives et elles constituent, avec l'information, une ressource essentielle. Leur gestion exige des activités de planification stratégique et financière, de recrutement et de dotation, de développement professionnel et de

formation ainsi que d'évaluation. Par-dessus tout, les ressources humaines commandent de la part du gestionnaire une attention de tous les instants, soutenue sans être pointilleuse. Car c'est avec des personnes dotées de formations variées dans leur contenu et de niveaux différents, porteuses de valeurs singulières, poursuivant des objectifs de carrière légitimes qui leur sont propres, disposant d'expertises plurielles dont certaines très pointues, branchées sur des réseaux professionnels multiples et que l'on veut le plus autonomes possible qu'ont à travailler les gestionnaires de tous niveaux. C'est sur la mise à contribution maximale de ces employés, professionnels, techniques et de bureau, que portera le gros des efforts des dirigeants en matière de coordination et de communication interne. C'est auprès de ces collaborateurs que les gestionnaires doivent d'abord et avant tout faire preuve de leadership, de capacité à motiver. C'est avec eux et par eux que les initiatives de changement ou de convergence et d'intégration de l'action suscitées par les gestionnaires ont quelque chance de réussir.

Tout cela nous semble particulièrement vrai du milieu des archives, lequel connaît depuis une vingtaine d'années des changements majeurs qui culminent dans l'actuel bouleversement de la « révolution numérique ». D'autant plus que, comme le faisait ressortir le président Thomas Hickerson, lors du congrès 2001 de la Society of American Archivists, le traitement professionnel des archives à toutes les phases de leur cycle de vie requiert un large éventail de connaissances et d'expertises détenues et partagées par des archivistes, mais aussi par des spécialistes provenant d'horizons universitaires différents, tels : analystes, technologues, conservateurs, communicateurs, juristes, diplômés d'écoles de gestion, « *records managers* », experts en multimédia. Intégrer toute cette variété de savoirs, de disciplines et de pratiques suppose des habiletés de gestion appuyées sur de solides qualités de rassembleur (Hickerson, 2000). Car, pour reprendre une expression heureuse et teintée d'humour d'un gestionnaire expérimenté, aujourd'hui à la retraite, réunir en ordre de marche toute cette panoplie d'experts « *is like trying to herd a bunch of cats*⁷ ».

2.5. La fonction « finance et comptabilité »

Le rôle de la fonction « finance et comptabilité » – ou gestion des ressources financières – est d'appuyer les actions de la direction dans la consolidation des sources actuelles de financement et, le cas échéant,

7. La paternité de la formule revient à Jay Atherton, directeur général aux Archives nationales du Canada jusqu'au milieu des années 1990.

dans la recherche de nouvelles sources. À ce rôle de conseil s'ajoutent ceux de gestion, dont la planification et la gestion financières et comptables, de même que le contrôle et l'évaluation des performances. C'est un domaine particulièrement soumis à des normes et à des procédures rigoureuses. Qu'il suffise ici de rappeler qu'en matière d'archives ce sont moins les dimensions de la planification, du contrôle et de l'administration budgétaire qui font problème que le sous-financement chronique des unités de services archivistiques. À défaut d'études et d'analyses fines sur le sujet, quelques indicateurs demeurent particulièrement éclairants.

Ainsi, en 1999-2000, l'Administration publique québécoise a alloué 13,7 millions de dollars au développement des archives. Or, ces 13,7 millions équivalaient à 8,5 % des dépenses consenties au secteur « Patrimoine » (160,1 M \$); à 9,7 % des investissements dans les bibliothèques (140,5 M \$); à 14 % des crédits affectés aux musées (91,0 M \$). Au total, ces mêmes 13,7 M \$ ne représentaient que 1,8 % des dépenses internes et externes de l'État au titre de la culture (745,4 M \$)⁸. Autre indicateur tout aussi éloquent : la part des ressources allouées aux dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses salariales et à l'ensemble du budget est particulièrement mince. Aux Archives nationales du Québec, pour l'exercice financier 2000-2001, les crédits de fonctionnement représentent seulement 12 % de la masse salariale – contre 22 % dans les autres institutions fédérale, provinciales et territoriales⁹ – et seulement 4,5 % de l'ensemble du budget¹⁰. C'est assez dire l'état précaire et difficile dans lequel se trouve ce secteur d'activités culturelles.

3. LA PROBLÉMATIQUE DE GESTION : LES PARTICULARITÉS EN MILIEU ARCHIVISTIQUE

Au premier regard, administrer une organisation dont le mandat consiste à assurer une gestion efficace et efficiente de l'information organique et consignée, qu'il s'agisse d'une institution d'archives au service d'un

8. Voir : Institut de la statistique du Québec [www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/donn_obs/gouvernement/depenses_culture_11_1.htm].

9. Voir : Provincial Archives of Ontario, *National, Provincial, Territorial Comparative Statistics. 2000-2001*, aimablement mis à notre disposition par les Archives provinciales de l'Ontario responsables du secrétariat de la Conférence des archivistes, national, provinciaux et territoriaux.

10. Soit 642 284 \$ sur un budget total de 14 549 809 \$. Nous remercions M^{me} Sylvie Forcier des Archives nationales du Québec qui nous a fourni les renseignements budgétaires nécessaires à notre recherche.

appareil d'État, d'une unité de gestion des archives courantes et intermédiaires ou encore d'un centre voué à la mise en valeur d'archives définitives, pose des défis comparables à ceux qu'on retrouve dans la plupart des organisations. À l'instar de leurs collègues de n'importe quelle organisation, les gestionnaires en milieu archivistique doivent définir des visions et des orientations stratégiques, planifier le développement de leurs programmes et de leurs activités, allouer les ressources dont ils disposent en fonction de priorités et les contrôler régulièrement, motiver leurs collaborateurs, évaluer les progrès accomplis au regard d'objectifs précis et en mesurer les résultats aussi bien que les impacts. Jusque-là, rien de bien différent de ce qu'on peut observer tant dans une entreprise de vente de biens ou de services que dans une institution culturelle, qu'il s'agisse d'un théâtre, d'un orchestre symphonique ou encore d'un musée.

Mais, à l'instar de toutes ces organisations, un certain nombre de facteurs spécifiques influencent le développement et donnent une couleur singulière aux interventions des gestionnaires de centres d'archives.

3.1. Reconnaître l'environnement

Il y a d'abord ce que nous pourrions appeler l'environnement sociétal, légal et organisationnel dans lequel se trouvent les services d'archives. Il y a aussi l'envergure, l'étendue de la mission et du mandat d'un centre d'archives et son objet même : les archives. Puis, en cet âge de responsabilisation accrue de l'individu dans la construction de ses savoirs, il y a ceux que dans la profession on désigne sous l'appellation générique d'« utilisateurs » (Charbonneau, 1999, p. 380-387) – depuis le décideur de haut niveau jusqu'à l'amateur de loisirs scientifiques ou culturels, en passant par le professionnel de la recherche – dont les attentes ne vont pas sans influencer sur la conduite des programmes archivistiques. Enfin, il y a le positionnement du service d'archives par rapport aux autres composantes structurales de l'organisation qu'il sert et la capacité de celui-ci à influencer son développement interne aussi bien que la gestion de l'information et du savoir ainsi que le développement général de ce que d'aucuns appellent son « institution de tutelle ». Autant de facteurs, autant de réalités qui constituent le contexte dans lequel évoluent les centres d'archives et qui en infléchissent le développement.

L'étude approfondie des réalités sociales qui ont influencé le développement des services d'archives au cours du dernier quart de siècle reste sans doute à compléter. À cet égard, Louise Gagnon-Arguin

(1992) nous a donné de belles réflexions dans *L'archivistique : son histoire, ses acteurs depuis 1960*. D'autres chantiers seront néanmoins nécessaires pour comprendre l'impact sur l'évolution des programmes d'archives de phénomènes d'envergure comme la mondialisation des échanges, l'affirmation de l'individualisme et des droits de l'individu ou encore l'éveil des consciences à la finitude du monde et à la limitation des ressources. Il est évident que de telles études, si elles sont jamais entreprises, exigeront une approche qui tiendra compte des véritables révolutions qu'ont connues le monde de l'information documentaire, la gestion des organisations ainsi que les disciplines et pratiques mémorielles dans nos sociétés. Mais, malgré tout, il est possible de reconnaître dans ce contexte foisonnant des phénomènes qui ont littéralement transformé la pratique archivistique et qui ont imposé de nouvelles méthodes de gestion.

Signe sans doute le plus évident de l'impact des courants de mondialisation sur le monde archivistique, la révolution des technologies de l'information et des communications a eu et a toujours des effets considérables non seulement sur les archives elles-mêmes devenues électroniques, puis numériques, mais aussi sur la production et la livraison des produits et services archivistiques¹¹. Et cela parce qu'en ce début du XXI^e siècle il ne s'agit plus pour les services d'archives de s'en tenir, dans les limites d'une unité administrative bien définie, au traitement de contenants et de contenus documentaires de manière à les rendre accessibles. D'autres défis se posent à l'heure des réseaux « Net » où, d'une part, l'information est en mesure de circuler à « tombeau ouvert » par toute la planète et où, d'autre part, les besoins d'accéder rapidement et d'exploiter l'information à la construction de nouveaux savoirs augmentent considérablement et transforment les stratégies d'utilisation d'une ressource informationnelle devenue fluide, surabondante mais, paradoxalement, menacée dans son authenticité et dans sa pérennité (Inter Pares 1 & 2 ; Duranti, 1995, p. 5-10 ; Bearman et Walsh, 1995, p. 114-120 ; Dollar, 1994, p. 449-455).

Au même moment, et les bouleversements dans le domaine de l'information y ont contribué, les organisations ont connu des transformations majeures. De fermées, hiérarchiques, segmentées et centrées

11. La gestion des archives électroniques a donné lieu à de nombreux travaux au cours des dernières années, dont ceux de Saffady, 1998 et Erlandson, 1997, qui ont tous deux fait l'objet de recensions par Vajcner, 2000 et Marsden, 1998 dans la revue *Archivaria*. On trouve également plusieurs articles sur le sujet dans la littérature périodique. Mentionnons, à titre d'exemples, ceux de Bouthillier, 1997-1998 et de Huot et Saulnier, 1994.

sur les processus de production qu'elles étaient, elles sont devenues ouvertes et constellaires, elles se sont constituées en de multiples réseaux de partenaires et elles se sont tournées de plus en plus vers leurs marchés potentiels. Surtout, elles ont placé l'expertise, l'information et le savoir au centre même de leur devenir. Il est d'ailleurs significatif de voir la gestion de l'information, jusqu'à hier encore reconnue au mieux comme une activité de soutien utile à la gestion de l'organisation, prendre une place de plus en plus marquée dans les responsabilités de gestion des administrateurs (Gouvernement du Québec, 2002), qu'il s'agisse des chefs d'agence ou d'entreprise ou des cadres intermédiaires.

Ces transformations font d'ailleurs écho aux véritables mutations qu'ont connues les sociétés elles-mêmes qui ont placé au nombre de leurs valeurs fondamentales la reconnaissance et le respect des droits fondamentaux de l'individu, la protection des environnements naturels et urbains, la garantie d'une qualité de vie décente, la distribution équitable de la richesse collective à l'échelle du monde, la transparence dans la gestion des organismes publics et l'accès à une information crédible et de qualité qui permette au citoyen et au consommateur de construire ses propres savoirs et de poser des jugements sûrs. Profondément ancrés dans l'évolution de l'humanité, ces changements de sens trouvent leur expression dans les cadres juridiques que se donnent les sociétés. À cet égard, le monde de l'information, y compris celui des archives, vit présentement l'émergence d'un droit nouveau qui cherche à nommer et à définir son objet avant de pouvoir en déterminer les règles définissant son usage (Trudel, 2002). Depuis qu'en 1971 l'UNESCO a publié un modèle de loi d'archives (Carbone, 1971), de nombreux pays se sont donné une nouvelle législation en matière de gestion des archives qui, entre autres, définissait la mission et le mandat des institutions nationales d'archives. L'« étude comparative d'impact » des professeurs Carol Couture et Marcel Lajeunesse (1991) en donne un bon aperçu et met en lumière les différentes dispositions des lois nationales en vigueur, au tournant des années 1990, dans 37 pays et collectivités territoriales. La « synthèse analytique » d'André Frenière (1992) dresse, quant à elle, un bon tableau de la « législation relative à la gestion des documents administratifs et des archives au Québec ». La décennie 1980 a vu, entre autres, le Québec et le Canada renouveler leur législation archivistique respective, l'une, avec la Loi sur les archives (L.R.Q., c. A-21.1), définissant les termes du mandat des Archives nationales du Québec auprès de quelque 3000 organismes publics et imposant la pratique des calendriers de conservation par tout le système public québécois et l'autre, la Loi sur les Archives nationales du Canada (L.R.C., 1985, c. 1 [3^e suppl.]) précisant les termes de la mission et du mandat des Archives nationales

du Canada auprès des ministères, agences et autres instances fédérales. Dans la plupart des sociétés occidentales, d'autres lois régissant l'accès à l'information publique et la protection des renseignements personnels ont également été adoptées et ont imposé de nouvelles exigences à la pratique archivistique (L.R. 1985, c. A-1), (L.R. 1985, c. P-21), (L.R.Q., c. A-2.1), (L.R.Q., c. P-39.1). Au Canada, l'adoption d'une nouvelle législation sur le droit d'auteur (le projet de loi C-48), (L.R., 1985, c. C-42) a aussi modifié les règles – en les adaptant aux cadres professionnels, aux valeurs sous-jacentes et aux technologies accessibles aux créateurs dans les domaines de la littérature, des arts et des sciences – relatives à l'utilisation et à l'exploitation des œuvres de création et de l'information, y compris des archives. Plus récemment, des lois et règlements régissant jusqu'ici l'authentification des documents à des fins juridiques ont été modifiés ou remplacés par des dispositions qui tiennent compte des technologies numériques et qui redéfinissent information et documents créés, traités, utilisés et communiqués dans les réseaux électroniques d'information. C'est le cas, entre autres, de la Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information (L.Q. 2001, c. 32), adoptée par l'Assemblée nationale du Québec en juin 2001.

Par ailleurs, les changements majeurs survenus dans le monde des technologies de l'information ont amené les États à se doter de politiques de gestion de l'information qui ont et qui auront des effets considérables non seulement sur les lois, règlements et instructions ou directives régissant la gestion des archives, mais aussi sur les pratiques professionnelles elles-mêmes. Mentionnons à titre d'exemples les discussions en cours chez nos voisins du sud au sujet du projet de l'*E-Government Act 2001* (The United States Senate, 2001), les travaux qui ont entouré la préparation du Projet de loi sur la société de l'information déposé à l'Assemblée nationale française en juin 2001 (Assemblée nationale française, 2001), les consultations en cours au Canada sur l'ébauche de la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2000) dont on prévoit l'adoption d'ici à la fin de 2002 ou encore la Politique québécoise de l'autoroute de l'information (Québec [Province], 1998), lancée en avril 1998. Ces politiques gouvernementales définissent un nouvel environnement et elles ont un impact direct sur l'accessibilité de l'information gouvernementale, y compris les archives. Les Britanniques se sont d'ailleurs donné en 1999 une politique spécifique en matière d'archives – *Government Policy on Archives* (United Kingdom, 1999) – qui tient compte du nouveau contexte de la société d'information. Enfin, bien qu'on ne puisse pas les assimiler à un texte de loi ou à une politique publique, les deux volets de la norme internationale 15489 – *Records Management. Part 1 : General and Records*

Management ; Part 2 : Guidelines (Organisation internationale de normalisation) – ne font pas moins partie du cadre normatif avec lequel doivent composer les services d'archives.

À telle enseigne que la tâche du gestionnaire s'effectue maintenant dans un environnement social et dans un cadre normatif et juridique complexes, dont la législation et la réglementation archivistiques ne constituent qu'un élément parmi d'autres. Cette tâche ne consiste plus seulement à administrer une seule loi figée ou quelques dispositions réglementaires afférentes ; elle porte dorénavant sur la définition même de cet environnement sociétal, de ce cadre légal et de ces politiques publiques susceptibles d'affecter la production et la livraison des services qu'on attend de l'organisation que le gestionnaire dirige. Ses collaborateurs doivent être mis à contribution et s'impliquer dans les débats sur la société de l'information de manière à pouvoir par la suite identifier les instruments les plus aptes à répondre aux attentes dans le respect des valeurs et des droits d'une société en constante mutation. Bref, la présence du gestionnaire et de ses associés ainsi que de ses collaborateurs dans la cité constitue un impératif et elle exige d'eux une visibilité accrue et un sens aiguisé de la communication et du débat.

3.2. Situer l'objet « archives »

Or, si le gestionnaire et administrateur d'un service d'archives navigue maintenant dans un univers beaucoup plus large que celui qu'ont connu ses prédécesseurs, son objet – l'information « archivable » et archivée –, quels que soient la forme de sa représentation et son format de production, est demeuré essentiellement le même. Les grands principes et les assises théoriques qui sont au fondement de sa gestion – pensons ici au principe de respect du fonds (Cook, 1993, p. 24-37 ; Swedish National Archives, 1993 ; Rousseau, Couture *et al.*, 1994, p. 81-82) ou encore à la notion de cycle de vie – restent encore valables. Sauf qu'à l'âge de la « révolution numérique » ces assises conceptuelles doivent être non seulement rafraîchies dans leur formulation, mais remises en question à l'aune de paramètres qui modifient la chaîne de traitement de l'information dite archivistique et la manière d'être, voire la finalité des archives composantes des savoirs nécessaires à la prise de décision, à la réalisation des activités et à l'avancement des connaissances. De plus, assurer la pérennité des archives, leur authenticité et leur fiabilité à travers la longue durée pose des défis particuliers dans un environnement technologique dont on connaît encore mal la capacité de résistance aux effets du temps (Inter Pares 1 & 2). Enfin, l'extraordinaire potentiel qu'offrent les technologies de l'information et des communications du point de

vue de l'intégration, de la transmission et de l'utilisation de ressources informationnelles de provenances multiples appelle des formes d'intervention et des pratiques archivistiques neuves ainsi que des arrimages – impensables il y a quelques années – avec d'autres systèmes documentaires en usage dans les centres de documentation spécialisés, dans les bibliothèques ou encore dans les musées, pour ne citer que les exemples les plus fréquemment évoqués.

Du point de vue de la gestion, tout cela signifie des approches différentes : des interventions *a priori* de façon que les mesures soient prises dès la création de l'information électronique pour en assurer un archivage efficace ; une gestion du cycle de vie de l'information qui tienne compte d'un éventail élargi de catégories et de types de documents (Gagnon-Arguin, 1998) ; une planification rigoureuse des équipements et espaces requis pour la préservation et l'exploitation à long terme d'archives « mixtes », c'est-à-dire analogiques – conventionnelles ou papier diront certains – et numériques ; une approche normalisée de l'organisation intellectuelle des archives de manière à ce qu'elles puissent circuler et être exploitées, seules ou en conjonction avec d'autres sources, efficacement sur le réseau de la toile mondiale. Toutes ces interventions commandent des investissements soutenus dans le développement et la formation continue des ressources humaines, des partenariats et des alliances avec des organisations et des spécialistes d'horizons disciplinaires multiples. Elles nécessitent des montages financiers souvent complexes pour assurer le développement et le maintien de systèmes technologiques et opérationnels de plus en plus sophistiqués. Elles exigent des efforts accrus en matière de recherche et développement, des approches de gestion marquées au sceau de la souplesse et une forte capacité d'adaptation au changement. Car gérer en milieu archivistique, c'est avant tout pouvoir orchestrer tout un ensemble d'activités, dont le contrôle n'est plus du seul ressort du responsable du service d'archives, destinées à positionner favorablement et efficacement les archives dans les systèmes de gestion des connaissances d'une organisation (Rousseau, Couture *et al.*, 1994, p. 41-57).

3.3. Situer l'organisation « archives »

La pratique archivistique québécoise a réussi l'intégration originale en une discipline de deux domaines d'activité complémentaires, mais se trouvant en situation de juxtaposition jusqu'à un passé encore relativement récent (Rousseau, Couture *et al.*, 1994, p. 49-54). On aura reconnu ici le « *records management* », la gestion des archives courantes et intermédiaires portant une valeur primaire, et la gestion des archives

définitives porteuses d'une valeur secondaire et destinées à une conservation permanente en raison, principalement, de leur intérêt patrimonial. Cette originalité québécoise tient à un nouvel équilibre entre ces deux pratiques complémentaires selon lequel les interventions des services d'archives en administration de l'information courante ne sont pas subordonnées aux finalités de la gestion des archives définitives, mais visent à la fois l'efficacité et l'efficience des systèmes de gestion de l'information aussi bien que la constitution de corpus d'archives définitives signifiants et révélateurs de l'évolution des organisations.

Or, gérer cette complémentarité, cet équilibre constitue, du point de vue du positionnement et du développement stratégique des organisations archivistiques, une singularité en même temps qu'un défi majeur. D'autant plus que, dans l'esprit d'un nombre encore trop grand de décideurs, la gestion des archives demeure toujours une simple problématique, un peu désuète, de gestion des ressources matérielles dont la solution passe par l'ajout d'espaces, d'équipements de rangement et de conteneurisation ou par la magie du virage informatique ou numérique. Mais le fait est que l'information qu'une organisation convient d'archiver représente plus que la totalité des supports et formats d'encodage en usage. Elle est d'abord et avant tout « ressource informationnelle » à partir de laquelle se construiront les connaissances nécessaires au développement et au fonctionnement des choses, à la prise de décision, à la mise en œuvre des programmes et à l'étude ou à l'analyse des situations passées ou actuelles. Contenu plus que contenant, les archives occupent dorénavant une place de choix dans les systèmes d'information des organisations dont elles contribuent à assurer la qualité en les approvisionnant de données de toutes sortes essentielles au développement et au maintien de connaissances authentiques et crédibles.

Pour pouvoir jouer un rôle actif et efficace, les responsables de services d'archives doivent pouvoir disposer des tribunes qui leur permettront de faire valoir les seules pratiques susceptibles de garantir la qualité des systèmes d'information. On a jusqu'ici abordé ce problème par le biais du positionnement des services d'archives au sein des organisations (Couture *et al.*, 1999, p. 12-13) qu'elles doivent servir, les uns prétendant que le rattachement de l'unité aux plus hautes instances décisionnelles offre de meilleures garanties, tandis que d'autres recherchent les stratégies les plus susceptibles d'influencer les divers intervenants et les diverses instances décisionnelles. Il n'y a probablement pas qu'une solution à ce problème et il n'existe sûrement pas de recette miracle. Le gestionnaire responsable sera bien avisé de s'attarder à comprendre la culture et les structures officielles et officieuses de

l'organisation dans laquelle opère son service. Il devra faire preuve d'un opportunisme de bon aloi et éviter de rechercher la visibilité pour elle-même. En fait, chargé d'une unité à mandat transversal qui l'amènera à devoir intervenir à tous les stades de la gestion de l'information, il devra surtout s'assurer de disposer de l'autorité nécessaire pour agir et d'avoir accès aux instances appropriées pour pouvoir intervenir efficacement. Par-dessus tout, il devra savoir créer des liens et entretenir de bonnes relations avec les services centraux aussi bien qu'avec les unités opérationnelles de manière à s'en faire des alliés. Parce qu'au bout du compte, et jusqu'à un certain point, sa position hiérarchique importe moins que sa capacité à faire passer son message directement ou par les canaux de communication et les réseaux d'influence appropriés.

3.4. Servir le client

Comme partout ailleurs, le poids politique et la capacité d'influencer d'un service d'archives au sein d'une organisation reposent en très grande partie sur la qualité et sur le professionnalisme de ses interventions auprès des clients. S'il est un domaine où les archives ont connu au cours des vingt dernières années des changements majeurs, c'est bien celui du service à une clientèle de plus en plus large et aux attentes de plus en plus variées. Les études scientifiques sur cette dimension de la pratique sont tout compte fait peu nombreuses, contrairement, par exemple, à la bibliothéconomie et à la muséologie. Mais les travaux de Wendy Duff (1998 et 2001), de Louise Gagnon-Arguin (1998b et 1998c), de Frank G. Burke (1992), de Michèle Dyle (1991), de Paul Conway (1994), de Hugh A. Taylor (1984) et de Monique Vuillard-Garzon (1995) ont ouvert d'intéressantes perspectives à cet égard. D'autres recherches restent à faire pour mieux identifier ces divers groupes de clientèle et pour éventuellement appuyer la compréhension de leurs stratégies de recherche, de leurs besoins et de leurs attentes sur des données sûres. Néanmoins, à partir d'une connaissance plutôt empirique du milieu, il est possible d'esquisser à grands traits un portrait de cette réalité.

D'abord il est sans doute utile de préciser que la portée du mandat d'un service d'archives détermine le type de clientèle auprès de laquelle il aura à intervenir. Un programme voué à la gestion exclusive d'archives définitives offrira des services différents d'un autre pour lequel la gestion des ressources informationnelles courantes et intermédiaires d'une organisation constitue sa seule ou principale raison d'être ou d'une institution chargée de ces deux mandats. D'autant plus que, dans chacun de ces cas de figure, la clientèle a des besoins et poursuit des objectifs différents. Ainsi, les gestionnaires, professionnels, techniciens et autres

intervenants d'une organisation compteront sur les services de gestion des ressources informationnelles pour les aider à organiser efficacement leur information. Ils s'attendent à ce qu'on leur prodigue des conseils pour la classification, le rangement, le stockage, le repérage et la « disposition » des documents numériques ou autres nécessaires à leurs activités, qu'il s'agisse de prendre des décisions, d'analyser une situation, de procéder à des recherches ponctuelles ou encore de partager ou de communiquer les résultats de leurs travaux à l'interne ou à l'externe. Ils compteront recevoir des conseils judicieux, adaptés à leurs besoins et respectueux de leurs façons de faire et de leur manière d'être. Ils souhaiteront qu'on leur fournisse des directives et des outils qui leur faciliteront la tâche : plans de classification d'application souple, règles de conservation conformes aux exigences légales, administratives et opérationnelles, index fondés sur une terminologie qui leur soit familière et d'utilisation facile, systèmes de stockage et de communication fonctionnels et ouverts. Or, ces services et ces activités sont voués à l'échec s'ils sont imposés sans explications. De fait, leur succès dépendra en grande partie de la négociation dont ils auront été l'objet en phase d'implantation, de la compréhension et de l'acceptation du milieu auquel ils seront destinés et de la qualité du soutien et du suivi que seront en mesure d'effectuer les services d'archives.

S'agissant d'archives définitives préservées pour leur valeur d'information et de témoignage, les attentes ne sont pas du même ordre ni de même nature. Les institutions d'archives au sens traditionnel du terme ont ici une très longue expérience. Elles offrent depuis plusieurs décennies des services de consultation et de recherche à des chercheurs, professionnels ou non, intéressés à trouver traces d'événements ou de phénomènes ayant marqué à des degrés divers l'évolution de la société – des hommes, des femmes et des organisations qui la composent – ou à vérifier la validité de leurs hypothèses. Elles font également connaître le contenu des archives par le truchement de publications – maintenant de plus en plus électroniques – et d'expositions. Or, il se trouve que la configuration de cette clientèle a singulièrement évolué au cours des dernières années à la faveur à la fois d'une croissance d'intérêt pour les loisirs culturels, des avancées de la recherche dans le domaine des sciences humaines, du « rajeunissement » des masses d'archives définitives, de la découverte de leur intérêt médiatique et de l'émergence des technologies de l'Internet. En somme, cette clientèle, qu'on désigne maintenant sous l'appellation de « public », sans pouvoir en distinguer clairement les diverses composantes, a pris un visage différent. Aux historiens, professionnels ou amateurs et aux généalogistes sont venus s'ajouter des chercheurs d'horizons disciplinaires

variés travaillant d'une manière autonome ou pour de grandes entreprises de presse ou de médias électroniques ou chargés d'enquêtes ponctuelles pour le compte de groupes ou commissions de travail ou d'entreprises. L'objet de leurs travaux n'a de limites que l'inventivité de l'esprit humain : restauration d'un quartier urbain, planification du développement d'une région rurale, approfondissement d'une question relative à la santé publique, documentation d'une affaire portée devant les tribunaux ou enrichissement du contenu documentaire d'une publication, d'une vidéo ou d'une œuvre télévisuelle ou cinématographique. À côté de ces chercheurs de métier, il y a tout le grand public – élèves du secondaire et du collégial, enseignants et contribuables ou consommateurs intéressés à vérifier une information ou à se documenter librement, par plaisir, sur un ou plusieurs sujets. Ce « grand public » ne vient pas nécessairement en salles de recherche ou d'exposition et il ne parcourt pas régulièrement les publications mettant en valeur les trésors patrimoniaux conservés dans les institutions d'archives. Mais il n'en exprime pas moins un intérêt croissant pour le contenu des archives, comme l'indique la croissance quasi exponentielle du taux de fréquentation des sites Web des institutions et services d'archives assurant la garde de documents historiques.

Mais quels que soient ces utilisateurs d'archives, leurs besoins, leurs attentes et leur conception de la démarche de recherche se sont transformés. Les technologies de l'information et des communications les ont amenés à vouloir un accès rapide, direct et intégré aux documents – livres, périodiques, journaux, archives textuelles, graphiques, audiovisuelles. Ils se satisfont de moins en moins des instruments de recherche classiques ; ils veulent l'information d'origine. Qui plus est, ils ne souhaitent pas que cette information leur soit simplement transmise ; ils veulent se l'approprier et l'exploiter en toute liberté pour construire leurs propres savoirs. Or, la tradition archivistique en est une de mise à disposition et d'accès aux documents, d'où tout le brillant et complexe édifice méthodologique bâti au cours des quinze dernières années autour de la description des archives. Le défi qui consiste à communiquer les matériaux nécessaires à la construction des savoirs et à être constamment à l'écoute du client utilisateur d'archives représente un changement de culture professionnelle d'envergure pour les responsables de la gestion des services d'archives. Sans compter que l'idée même de « virer au numérique » le patrimoine archivistique existant pour le rendre communicable et « interopérable » à l'intérieur des grands réseaux de communication électroniques pose d'énormes problèmes de gestion des ressources et impose obligatoirement des choix qui auront des effets structurants sur le développement des connaissances et sur

la compréhension des sociétés. Aucune société ne peut en effet envisager dans un avenir prévisible que les centaines de kilomètres d'archives textuelles et les millions d'images de tous types accumulées dans les magasins d'archives soient numérisées *in extenso* et l'on ne peut raisonnablement concevoir qu'elles vaillent toutes d'être éventuellement encodées numériquement. Gérer, c'est ici évaluer, puis choisir. Choix qui s'annoncent difficiles et qui exigeront – qui exigent déjà – de la part des dirigeants d'archives et de leurs collaborateurs des efforts considérables de réflexion et de discussion stratégiques. Il faudra aussi beaucoup de créativité et d'opportunisme pour trouver et aménager les ressources nécessaires à ce chantier de numérisation encore impensable il y a une demi-douzaine d'années. Les choix sont d'autant plus déchirants qu'ils détermineront jusqu'à un certain point la raison d'être, la pertinence des archives dans le cyberspace.

CONCLUSION

Ce tableau, fait essentiellement de touches impressionnistes, laisse entrevoir l'envergure et la complexité des questions qu'ont à résoudre les dirigeants et les dirigeantes de services d'archives. Les qualités personnelles de ceux-ci et leur capacité à diriger et à gérer ne suffiront pas à elles seules devant l'ampleur de la tâche. Les dirigeants devront pouvoir s'appuyer sur des collaborateurs et des collaboratrices disposant des connaissances et des méthodes en sciences de la gestion sur lesquelles ils pourront compter pour les accompagner et les soutenir dans leurs entreprises de définition de politiques, d'élaboration de stratégies, de planification des activités et d'évaluation de programmes ou de projets et pour prendre la relève dans l'administration du développement du système archivistique. Les programmes de formation en archivistique, particulièrement ceux des deuxième et troisième cycles universitaires, devront faire une place aux problèmes de gestion. Les professeurs-chercheurs qui y font carrière pourraient aussi apporter leur contribution par l'entremise de projets de recherche sur des sujets inhérents à la gestion, à l'administration des services d'archives. Pensons ici à tout le domaine des études de clientèle, à celui de la gestion du changement ou encore à celui de l'évaluation de programmes pour lesquels des assises théoriques adaptées à l'archivistique et des paramètres méthodologiques appuyés sur de solides fondements scientifiques restent à construire. Il y a là de quoi occuper de nombreux chercheurs pour plusieurs années (Couture, Martineau, Ducharme, 1999 ; Couture, 2001-2002, p. 21-52).

Par ailleurs, ces défis colossaux que doivent relever les gestionnaires ne sauraient l'être d'une manière isolée. C'est que l'archivistique est devenue plurielle, multidisciplinaire, et qu'elle commande des approches concertées, des alliances, des partenariats. Les services d'archives ne peuvent disposer à eux seuls de la variété d'expertises nécessaire à la solution des problèmes qui leur sont posés, qu'il s'agisse de gestion, de traitement intellectuel, d'organisation matérielle ou de communication. Ils ne disposent pas davantage des ressources financières, des équipements technologiques, voire des ressources matérielles nécessaires à l'accomplissement de leur mandat. Le partenariat offre, parmi bien d'autres avantages, la possibilité de partager le fardeau, d'obtenir à bon compte des ressources manquantes, de capitaliser sur les effets multiplicateurs du recours à d'autres organisations mieux pourvues, mieux équipées ou encore mieux ancrées auprès de certains publics, pour réaliser certaines activités inscrites dans le mandat des services d'archives. C'est dans l'ouverture aux autres disciplines et dans l'hétérogénéité des pratiques que réside l'avenir des archives comme objet – multiforme, « multitype » et multimédia. C'est, par ailleurs, par la gestion rigoureuse, équilibrée et audacieuse du développement et des programmes que passe l'avenir des services d'archives qui composent le système archivistique que s'offre une société.

Partie



2

**Gestion
des ressources
et des activités**

Planification stratégique et gestion des opérations



Christiane Huot

Directrice

André Gareau

Archiviste

Service des archives et de gestion des documents
Université du Québec à Montréal

Avant d’amorcer cette réflexion sur le thème de la planification stratégique et de la gestion des opérations d’un centre d’archives, il convient de s’interroger sur la signification et l’importance d’un tel processus.

Tout d’abord, définissons la planification stratégique et la gestion des opérations comme des activités permettant aux gestionnaires de s’assurer que l’ensemble des ressources mises à leur disposition sont orientées vers l’optimisation des biens ou des services que veut fournir une organisation ou l’une de ses composantes, par exemple un centre d’archives, à sa clientèle.

Afin de réaliser pleinement le mandat qui leur est attribué, les responsables de centres d’archives doivent maîtriser différentes techniques de planification, d’organisation et de contrôle inhérentes à la gestion de leurs opérations. Ils doivent non seulement acquérir et maîtriser de telles techniques, mais également trouver la volonté, le temps et les moyens de les mettre en application dans un contexte souvent marqué par la rareté ou la diminution des ressources disponibles et la multiplication des processus de révision des structures organisationnelles.

Selon Tawfik (1988, p. 212),

l’objet de la planification [...] est d’évaluer, avant l’exécution des travaux, l’ensemble des ressources matérielles, humaines et financières nécessaires aux opérations de production pour une période donnée.

Le principal objectif est de satisfaire les prévisions de la demande en quantité suffisante, avec la qualité désirée, dans les délais voulus et aux moindres coûts.

C'est d'abord la réalisation d'un exercice de planification stratégique qui permettra à un centre d'archives de s'assurer de l'utilisation efficace des ressources humaines, financières et matérielles qui lui sont attribuées pour réaliser son mandat. En effet, avant même d'entreprendre l'exécution de toute activité spécifique en gestion des documents et des archives, tout centre d'archives doit d'abord passer par l'exercice de planification de son développement.

Cette activité devrait s'imposer à tout gestionnaire, peu importe la taille du centre d'archives dont il a la responsabilité. Comme nous pourrions le constater plus loin, c'est de cet exercice que résultera l'établissement des stratégies et la rédaction d'un plan d'action énonçant clairement la manière de s'acquitter de ces responsabilités.

La réflexion qui suit propose un processus de planification stratégique et de gestion des opérations en quatre phases distinctes mais complémentaires : l'établissement d'un plan général de développement, la mise au point de stratégies et la rédaction d'un plan d'action nécessaire pour réaliser ce plan général, l'application de méthodes de suivi et de contrôle des objectifs ainsi que la réalisation d'un exercice de bilan et d'évaluation des activités. Des tableaux récapitulant l'essentiel des composantes de chacune de ces phases et fournissant quelques exemples pratiques peuvent être consultés en annexe.

1. PLAN DE DÉVELOPPEMENT

Toute organisation devrait s'imposer une sérieuse réflexion prospective dans le but de formuler un plan de développement reflétant sa mission et tenant compte des besoins de sa clientèle.

Il importe d'abord de préciser que les conditions préalables au succès d'un tel plan sont sa simplicité, son caractère réaliste et sa flexibilité.

Comme le précisent Chebat, Filiatrault et Harvey (1999, p. 257), il est également important que le plan soit écrit :

un plan écrit est de loin préférable à un plan formulé verbalement [...] et ce, pour de nombreuses raisons : un plan écrit est difficile à ignorer ; un plan écrit fournit des informations ; on l'utilise souvent comme référence pendant toute l'année [...] ; un plan écrit définit

clairement les responsabilités et favorise l'acceptation et la participation ; il tient lieu d'engagement ; un plan écrit sert à mettre en œuvre la stratégie et à la contrôler.

La planification doit généralement répondre à quatre exigences fondamentales. Elle doit d'abord être stratégique, pour tenir compte à la fois des objectifs et de l'environnement interne et externe de l'organisation. Elle doit ensuite être sélective, de façon que l'ensemble des personnes concernées par sa mise en application puissent comprendre clairement son contenu et y adhérer. Elle doit aussi être participative, car en tant qu'outil de réflexion, de dialogue et de prévision elle doit mobiliser l'ensemble des intervenants qui auront à participer à la mise en œuvre des stratégies et objectifs qui en découleront. Elle doit finalement être réaliste et tenir compte des ressources disponibles.

De façon concrète, le plan doit d'abord énoncer les principes de base que devront refléter les activités du centre d'archives, notamment sa vision (la situation idéale à atteindre), sa mission (incluant une précision de la clientèle visée), son mandat, ses valeurs, ses orientations stratégiques, ses engagements, ses priorités et ses objectifs généraux. Le plan de développement devrait éventuellement appliquer ces principes aux diverses activités du centre pour lesquelles un plan d'action détaillé établira par la suite les échéanciers et les programmes qui permettront d'en assurer la réalisation. À cet effet, il précisera les différents domaines d'activité, les tâches principales à accomplir et les personnes responsables de chacune de celles-ci.

Dans le domaine de l'archivistique, il semble que bien peu de centres d'archives prennent le temps de planifier leur développement. Le peu de ressources dont ils disposent et la précarité de leur situation sont les raisons les plus souvent invoquées pour ne pas réaliser cet exercice. Pourtant, il nous apparaît essentiel que chaque dépôt d'archives, qu'il s'agisse d'un centre d'archives autonome ou d'un service d'archives rattaché à une institution, se dote d'un plan de développement qui orientera ses actions pour les prochaines années. Il en va bien souvent de sa survie !

De préférence, le plan de développement sera intimement lié à celui de l'organisation mère. De façon concrète, cela signifie que les éléments du plan pourront facilement être associés de façon directe ou indirecte aux objectifs généraux de l'organisation. En tout temps, le plan doit faire l'objet d'une approbation formelle des instances supérieures. Les efforts de planification seront d'autant plus porteurs de réussite qu'ils seront partagés et endossés.

De façon générale, un plan de développement se prépare pour une période de trois à cinq ans. Il s'agit essentiellement de planifier les activités d'un centre d'archives en fonction d'une situation souhaitée que l'on espère atteindre dans trois à cinq ans. Évidemment, cette vision de l'avenir devra avant tout être réaliste et tenir compte de la situation présente du centre d'archives, ainsi que des conditions raisonnables que l'on souhaite obtenir ou réunir pour assurer son développement.

En effet, bien qu'il convienne de se fonder rigoureusement sur les réalités actuelles du centre d'archives, il est également indispensable de réaliser le plan de développement en tenant compte des acquis du passé et en étant ouvert sur les phénomènes nouveaux qui pourraient stimuler de nouvelles activités ou de nouvelles façons de faire. Par exemple, même si un centre d'archives ne possède pas l'expertise et l'équipement pour réaliser des projets de numérisation de documents, son plan de développement pourrait quand même prévoir certains objectifs de développement en ce sens, si l'on estime qu'une telle stratégie puisse faciliter l'atteinte des objectifs et constituer une valeur ajoutée pour les produits et services offerts par le centre.

Une autre question qui influencera directement l'exercice de planification est la situation du centre d'archives. S'agit-il d'un centre d'archives que l'on vient de créer, d'un centre qui a déjà quelques activités à son actif ou plutôt d'un centre d'archives en pleine maturité ? S'agit-il d'un centre d'archives qui dispose de très peu de ressources et qui doit travailler à élargir sa clientèle ou d'un centre d'archives qui est en pleine expansion et qui doit répondre à une demande grandissante ? On le voit déjà, le travail de planification sera très variable selon l'état d'avancement des travaux. D'autres éléments peuvent influencer l'élaboration d'un plan de développement :

- Le type d'organisme

Comme il a été dit plus haut, le plan de développement est tributaire de l'organisme concerné et doit correspondre aux objectifs premiers de l'institution ; son ampleur peut varier selon la nature de chaque centre d'archives. Les Archives nationales du Québec, un centre d'archives agréé et un service d'archives dans une municipalité n'auront pas un plan de développement identique ; l'important, c'est qu'ils en aient un à la mesure de leurs capacités.

- Le mandat du centre d'archives

Le plan de développement doit être en lien direct avec le mandat du centre d'archives et s'articuler autour de sa mission première.

Si le mandat n'existe pas de façon formelle ou est trop restreint, il y a lieu de préciser ou d'étendre la définition du mandat avant de penser à un plan de développement. Ainsi, un centre d'archives ne possédant pas le mandat d'acquérir des fonds d'archives privées pourrait difficilement travailler à l'élaboration d'un plan comportant une stratégie de développement en cette matière. Avant d'intégrer de tels objectifs dans son plan de développement, ce centre d'archives devra s'assurer que l'organisation accepte que cette activité soit ajoutée à son mandat. De la même façon, un centre d'archives qui se verrait confier l'unique tâche d'analyser les procès-verbaux de l'organisme pourrait difficilement produire un plan de développement sans voir élargir son mandat. Si par contre le mandat est trop vaste, la direction du centre d'archives devra cibler les activités prioritaires de son organisme afin de produire un plan réaliste et réalisable.

- Les ressources humaines

Le plan de développement doit s'appuyer sur la disponibilité des ressources humaines. Le nombre, les compétences et les spécialités des employés influencent grandement l'élaboration d'un plan de développement. Rien ne sert de préparer une planification détaillée touchant plus de quinze activités si le centre d'archives ne dispose que d'une seule ressource et si les possibilités d'ajout de ressources humaines sont nulles. De la même façon, on ne peut penser à développer l'informatisation d'un centre avec une ressource n'ayant aucune compétence dans le domaine. Avant d'inscrire cet élément dans le plan de développement, il faudra s'assurer d'une possibilité de perfectionnement ou de ressources supplémentaires grâce aux contrats externes, aux subventions ou à de la sous-traitance.

- Les ressources financières et mobilières

De la même façon, on tiendra compte des ressources financières et mobilières disponibles avant de rédiger le plan de développement. Par exemple, inscrire le traitement des documents semi-actifs ou l'acquisition de fonds d'archives privées dans un plan de développement suppose que le centre d'archives dispose déjà ou possède des garanties fiables qu'il disposera, dans les délais requis, de locaux suffisants et adéquats pour entreprendre cette activité, sans quoi le plan d'action demeurera lettre morte.

En tenant compte de l'ensemble de ces variables, le centre d'archives doit préciser les secteurs d'activité qu'il entend développer dans un horizon de trois à cinq ans. Si le mandat du service est très large et qu'il dispose des ressources suffisantes, il peut même ajouter de nouvelles activités comme la numérisation, le développement d'un site Web ou l'acquisition d'archives privées. Pour certains organismes, par contre, le plan de développement consistera plutôt à circonscrire certaines opérations à l'intérieur d'activités déjà en marche. Pour d'autres, il s'agira de transférer la responsabilité de certaines activités à d'autres unités, comme la gestion des formulaires par exemple, avant d'être en mesure d'accepter de nouvelles responsabilités. En cas de décroissance, certaines activités peuvent même être annulées pour mieux concentrer les ressources du service à l'atteinte des objectifs jugés prioritaires.

Quelle que soit la situation du centre d'archives, le plan de développement doit comporter des éléments pratiques et réalisables. On y retrouvera notamment un rappel de la mission du service, les orientations proposées, la liste des activités maintenues, en développement ou à modifier, les ressources consenties ainsi qu'un échéancier de réalisation.

Pour assurer le succès de la mise en application du plan, il est important que l'ensemble des intervenants soient au courant des stratégies, des plans d'action ainsi que des mécanismes de suivi, de contrôle et d'évaluation qui en découleront. Avant de faire approuver son plan de développement, le centre d'archives s'assurera donc de la participation de ses employés à l'exercice de planification et surtout de leur adhésion, condition indispensable à sa réalisation.

2. STRATÉGIES ET PLAN D'ACTION

Le plan d'action se définit en fonction du plan de développement et s'établit à chaque année. Il précise l'ensemble des opérations à réaliser, la répartition des tâches, les échéanciers et les ressources nécessaires. De façon concrète, on y retrouvera donc le contexte général des interventions prévues (contexte de développement, de diminution de ressources, contexte particulier, par exemple, un déménagement planifié), des grandes orientations liées à chacun des secteurs d'activité (maintien, développement ou ralentissement de certaines activités), ainsi que les objectifs généraux et spécifiques qui en découlent (par rapport à l'administration du centre et chacun des secteurs d'activité, par exemple la gestion des documents actifs, semi-actifs, essentiels, le calendrier de conservation, l'implantation du système de classification, le traitement

des archives et autres). On y ajoutera le nom des responsables de chaque activité, des employés qui y sont associés ainsi que les échéanciers (activité continue ou avec une date de réalisation prévue).

Avant d'élaborer son plan d'action, la direction du centre d'archives doit évaluer les stratégies à développer en fonction de ses différents intervenants. Par stratégie, nous entendons l'ensemble des orientations générales qu'envisage de prendre le centre pour atteindre ses objectifs, pour réaliser sa mission, dans le contexte des contraintes présentes dans son environnement. Ainsi, tout en cherchant à réaliser son plan de développement, on évaluera l'impact de certaines activités sur la direction de l'institution, sur les autres unités organisationnelles, sur les employés ou sur la clientèle active ou à venir. En période de compressions budgétaires, par exemple, la tenue d'une exposition d'archives peut être mal perçue par la direction de l'organisme ; mieux vaut repousser d'un an cette activité. En revanche, des interventions de soutien auprès des autres unités organisationnelles pour améliorer la gestion de leurs documents administratifs seront un gage de succès. Si l'on constate une baisse de clientèle, on peut à l'inverse souhaiter réaliser plus tôt des activités de diffusion afin de maintenir ou même d'élargir son bassin de clientèle. De la même façon, on devancera le développement d'une activité si l'on peut s'assurer de la disponibilité et du soutien d'une ressource compétente et maintenir ainsi son intérêt et sa motivation.

Une fois que la direction du centre d'archives a établi sa stratégie pour l'année en cours, elle doit donc préciser les opérations à réaliser à l'intérieur de chaque activité. Il peut s'agir d'activités récurrentes que l'on souhaite maintenir, de nouvelles activités à mettre en œuvre ou même de projets particuliers à réaliser à l'aide de subventions externes. À ce niveau de planification, il est important de préciser chacune des opérations liées aux activités en cours, d'y attribuer des ressources et d'établir un échéancier de réalisations. Plus les opérations seront précises et détaillées et plus elles auront de chances de se réaliser.

De la même façon, les objectifs doivent être formulés de façon à exprimer clairement les buts visés par chacune des opérations. Selon Commarmond et Exiga, ces objectifs doivent avoir trois grandes fonctions : « montrer clairement le but, mobiliser l'énergie vers ce but et servir de référence à l'appréciation des résultats » (1998, p. 9). À titre d'exemple, dans l'activité de traitement des fonds d'archives privées, on indiquera comme première opération : traitement du fonds d'archives de l'École des beaux-arts (2,10 mètres). Pour exprimer cette opération en objectifs mesurables, on devra préciser le nom des intervenants concernés ainsi que l'échéancier prévu : à réaliser par Nicole Jutra sous la supervision de Robert Campeau, de janvier à mars 2002.

À cet effet, il est intéressant de noter la contribution du Conseil canadien des archives qui, dans le contexte de son programme de subvention lié au traitement des fonds et collections d'archives, a formulé des délais qui semblent raisonnables pour réaliser chacune des étapes de traitement d'un fonds d'archives. Ces délais (par exemple, la description d'un mètre de documents équivaut à un jour de travail) fournissent des balises intéressantes aux responsables de centres d'archives pour évaluer le temps nécessaire à chacune des étapes de travail. Au début, de telles balises peuvent être établies pour l'ensemble des tâches, sur la base de projections (élaborées en collaboration par le gestionnaire et le personnel). Par la suite, il est possible de les établir en s'inspirant de l'expérience passée, dans le cas d'activités récurrentes.

Sur un plan plus global, il importe également de bien évaluer les activités récurrentes et de revoir régulièrement leur pertinence et leur niveau de développement. Ainsi, il se peut que certaines activités soient moins nécessaires qu'avant ou que l'on y attribue trop de ressources pour l'ensemble des besoins à satisfaire. De là l'importance d'avoir des statistiques sur les activités en cours pour bien évaluer leur degré d'avancement. Cependant, si les activités récurrentes sont maintenues à leur niveau, il faut prévoir suffisamment de temps pour leur réalisation.

Le plan d'action doit fournir les informations pertinentes pour chaque activité et pour chaque opération à réaliser. On s'assurera que le personnel est en mesure de réaliser les opérations prévues au plan d'action et qu'il comprend bien les priorités du service. Pour constituer un défi intéressant, il faut que le plan d'action soit réalisable dans les périodes de temps prévues; ainsi, on doit tenir compte également du temps de supervision pour chaque activité et se laisser une marge de manœuvre pour les imprévus. On ne doit pas non plus hésiter à ajuster le plan d'action en cours d'année; mieux vaut un plan d'action modeste mais réalisé qu'une série d'objectifs mal ciblés et toujours reportés année après année.

Le Service des archives et de gestion des documents de l'Université du Québec à Montréal produit un plan d'action annuel depuis plus de quinze ans maintenant. Avec le temps, nous constatons que les objectifs sont plus précis et réalistes, les responsabilités mieux définies et les résultats, plus près encore des attentes énoncées. Dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres d'ailleurs, c'est l'expérience qui permet de peaufiner cet exercice et de le rendre encore plus profitable pour l'organisation.

3. SUIVI ET CONTRÔLE

Tout plan de développement devrait prévoir une évaluation régulière du processus de façon à déceler les problèmes avant qu'ils ne surviennent ou, du moins, à permettre au centre d'archives de s'adapter aux nouvelles situations qui pourraient contribuer à la réussite ou à l'échec de son plan. En effet, il est primordial que le plan tienne compte de l'évolution et des changements qui s'opèrent, que ce soit au niveau de l'organisation en général, au niveau plus spécifique du centre d'archives lui-même ou au niveau des besoins de sa clientèle.

Une fois le plan d'action bien défini, il faut s'assurer de la réalisation des activités qui y sont prévues. Chaque employé se verra donc confier des objectifs personnels qui permettront l'atteinte des objectifs de service. Au plan d'action devrait donc s'ajouter un tableau annuel de répartition des tâches de l'ensemble des employés. Ce tableau, diffusé à l'ensemble des membres du personnel, constitue un guide détaillé visant à les informer du rôle de chacun. Dans certains cas, il s'agit d'une activité autonome qui relève d'une seule personne. Quelquefois, cependant, il s'agit d'activités qui impliquent plus d'une personne et dans ce cas il faut prévoir un certain nombre d'opérations concomitantes ou successives. La réalisation de ces activités nécessite évidemment un suivi plus serré si l'on veut arriver à des résultats d'équipe. Par exemple, si l'on souhaite réaliser un répertoire à la suite du traitement d'un fonds d'archives en mai 2002, il faut s'assurer que le plan de travail annuel pour l'archiviste, le technicien et le commis de logiciels intègre le tri, la sélection, le classement, la description, la supervision et l'entrée de données dans une suite logique des opérations.

Il se peut que plusieurs activités se fassent concurrence ; il est alors nécessaire d'établir des priorités et de les faire connaître à l'ensemble du personnel. Le service à la clientèle peut constituer la priorité par excellence : on comprendra dès lors que le personnel y attache toute l'importance attendue et on ne lui tiendra pas rigueur si d'autres activités se réalisent plus lentement que prévu. Il se peut cependant que l'on confie les recherches à une seule personne pour que les autres avancent plus rapidement dans leurs travaux, ou à tour de rôle si cela est souhaitable. L'important, c'est que le message soit clair et bien interprété.

Certains services ont recours à des objectifs annuels et à des suivis mensuels ou trimestriels (comportant la préparation de rapports périodiques par les responsables de chacune des activités) ; d'autres fonctionnent par projets et assurent un suivi hebdomadaire. La situation peut dépendre des projets en cours ou même varier au sein d'une même équipe de travail.

Plusieurs outils sont à la disposition des gestionnaires qui, en collaboration avec le personnel concerné, doivent assurer le suivi et le contrôle de la réalisation des activités et de l'atteinte des objectifs. Mentionnons ainsi la possibilité d'établir et d'utiliser un certain nombre d'indicateurs de suivi, qui permettent de mesurer le degré de réalisation graduelle d'un objectif, d'une activité ou d'un projet. Ces indicateurs, qui peuvent prendre différentes formes, doivent permettre de vérifier de façon concrète l'avancement et la qualité des réalisations. Par exemple, un indicateur peut être établi pour vérifier de façon systématique le respect du calendrier fixé pour une opération de traitement d'un fonds d'archives. Un autre indicateur peut être prévu pour mesurer le temps de réponse aux demandes de la clientèle. Enfin, de tels indicateurs de suivi devraient idéalement être établis pour chacun des objectifs du centre d'archives et auraient avantage à être réunis en un outil intégré facilitant leur interprétation et leur suivi, tel un tableau de bord de gestion¹.

Outre les indicateurs de suivi, certains outils reconnus dans le domaine de la gestion de projet pourraient avantageusement être utilisés par les responsables de centres d'archives² : le diagramme de Gantt (calendrier de réalisation d'un projet qui précise chacune des tâches et « [...] représente les séquences de réalisation des activités qui sont accomplies et de celles qui se font simultanément » (Arès, 1999, p. 45), au moyen de lignes indiquant leur évolution dans le temps), la méthode du chemin critique (élaboration d'un diagramme de chemin critique composé de cercles correspondant aux étapes de réalisation et de flèches représentant le flux et l'ordre séquentiel des étapes de réalisation ; ce diagramme est jumelé à une liste des activités à accomplir, des activités préalables et d'une estimation de leur durée ; il permet notamment d'anticiper le début et la fin de chacune des activités identifiées), la méthode PERT (méthode déterminant les tâches et sous-tâches à accomplir, les durées optimistes, normales et pessimistes de réalisation, les moyennes et les variances de temps requis). Chacune de ces méthodes vise le même but principal, celui de contrôler les étapes du déroulement de toutes les opérations et activités pour qu'elles se réalisent dans les délais prévus,

-
1. Pour plus d'informations sur les indicateurs et les tableaux de bord de gestion, voir P. Voyer, *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^e édition, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1999.
 2. Pour plus d'informations sur les différents outils de gestion de projet, voir S. Carrier et al., *La gestion des opérations. Une approche pratique*, 2^e édition, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 1997.

« [...] d'évaluer le progrès et le rendement à court terme et de s'assurer que les objectifs fixés dans le plan soient atteints » (Chebat, Filiatrault et Harvey, 1999, p. 301).

Quelle que soit la méthode choisie, les résultats obtenus dépendront beaucoup de la qualité du suivi et du contrôle. Une bonne communication, l'adhésion complète du personnel ainsi qu'un suivi rigoureux des réalisations individuelles ou d'équipe sont à la base de la réussite d'un plan d'action. Le contrôle de l'avancement des projets peut s'effectuer par la direction du centre d'archives – ce qui est généralement le cas –, mais il peut se réaliser également en équipe de travail. La responsabilité en est confiée alors à un chef d'équipe ou même au groupe entier, qui fonctionne souvent par consensus.

Les Archives de la Ville de Québec (Service du greffe, 2001, p. 7-8), par exemple, expérimentaient une nouvelle approche fort intéressante en 2000 ; ainsi,

[...] tous les membres du personnel de la Division des archives ont participé à l'élaboration d'objectifs d'équipe et personnels. [...] À la fin du processus, chaque personne avait un tableau décrivant les différents projets dont elle avait la responsabilité ou dans lequel elle était impliquée. On y retrouve aussi le moment prévu pour leur réalisation et le temps nécessaire à leur concrétisation. À partir de ce document, chaque personne assume le suivi requis pour l'atteinte des résultats. Comme il s'agissait d'une première expérience, des rencontres de validation ont eu lieu avec chaque personne en mi-parcours. Il est apparu que l'ensemble des objectifs étaient en voie de réalisation et que certains ajustements étaient rendus nécessaires à cause de variations imprévues dans la conjoncture et l'environnement de travail.

Par ailleurs, en période de suivi et de contrôle, il ne faut pas seulement vérifier l'état d'avancement du plan d'action, il faut être prêt à y apporter des modifications ou des réajustements rapides. L'obtention d'une subvention, par exemple, peut nécessiter le report d'activités déjà retenues afin de réaliser le projet subventionné. Il en sera de même si l'institution confie un mandat spécial au centre d'archives en cours d'année ou si le centre peut bénéficier des services d'une ressource spécialisée pour une période déterminée. Le personnel doit aussitôt être informé de la situation et en comprendre les enjeux.

4. BILAN ET ÉVALUATION

Dresser le bilan du travail accompli à la fin de l'année constitue la dernière étape du plan d'action. Idéalement, il y aura production d'un rapport annuel. Certains centres d'archives diffusent leurs rapports annuels depuis plusieurs années déjà. Mentionnons à titre d'exemples le Service des archives et de gestion des documents de l'Université du Québec à Montréal, les Archives de la Ville de Québec, la Division de la gestion de documents et des archives de la Ville de Montréal et le Centre de recherche en civilisation canadienne-française³. De la même façon, le Règlement sur l'agrément des services d'archives privées⁴ prévoit que tout centre d'archives titulaire d'un agrément doit remettre un rapport annuel de ses activités afin de maintenir ou de renouveler son agrément.

À défaut de produire un rapport annuel, la direction du centre d'archives devrait à tout le moins produire une synthèse des activités réalisées en cours d'année et bien préciser l'état d'avancement des activités récurrentes et des projets spéciaux.

Pour évaluer l'atteinte des objectifs, certains indicateurs de résultats peuvent également être développés et utilisés pour mesurer la réalisation de la mission et du mandat du centre d'archives. Ces indicateurs peuvent, par exemple, mesurer le degré d'utilisation des services par la clientèle du centre (par rapport aux objectifs annuels, à la clientèle visée, aux nouveaux produits ou services offerts), l'évolution de la satisfaction de cette clientèle (par rapport à la qualité de la prestation des services, à la simplification des mécanismes requis pour obtenir les services et autres). D'autres indicateurs peuvent également mesurer les coûts engendrés par l'atteinte des objectifs, évaluer les coûts de revient quant aux ressources attribuées à chacune des activités, estimer les revenus engendrés par ces activités (sur le plan financier et du point de vue du rayonnement dans l'environnement interne et externe).

De plus, il est nécessaire de souligner l'importance, pour chaque centre d'archives, de compiler des statistiques précises et détaillées sur chacune de ses activités.

3. On trouvera les références relatives à la dernière version de ces rapports annuels dans la bibliographie du présent texte.

4. Gouvernement du Québec, *Règlement sur l'agrément d'un service d'archives privées, Loi sur les archives* (L.R.Q., c. A-21.1, a. 37, par. 4 et 5), section III, a.7 et section IV, a.9, 1990.

À titre d'exemples, mentionnons les statistiques sur le nombre de demandes de documents, le nombre de chercheurs qui visitent le centre d'archives, le nombre de boîtes de documents semi-actifs déposées pendant une certaine période, le nombre de mètres de documents éliminés, le nombre d'utilisateurs du système de classification. Tous les efforts mis dans la collecte et la compilation de telles statistiques seront non seulement utiles à des fins de suivi et de contrôle des activités, mais faciliteront grandement l'évaluation du succès ou de l'échec de l'atteinte des objectifs. Ces statistiques permettront non seulement au gestionnaire de mettre en valeur les réalisations du centre d'archives, mais lui fourniront également des données fiables et crédibles sur lesquelles il pourra s'appuyer pour obtenir des ressources supplémentaires dans le cas où un objectif important n'aurait pu être atteint ou si ces statistiques démontraient la nécessité de développer de nouveaux services. L'évolution des systèmes informatiques de gestion des documents et des archives vient beaucoup faciliter la saisie et la compilation de telles statistiques. Les responsables de centres d'archives devraient tenir compte de cet avantage et exiger ces options lors du développement ou de la mise à jour de leurs systèmes informatiques.

Une opération de bilan et d'évaluation permettra également de mesurer les résultats de l'équipe de travail et servira de point de départ à l'élaboration du prochain plan d'action. Le bilan des activités annuelles servira de *feed-back* au personnel et leur permettra de mieux évaluer leurs réalisations au sein du groupe. Il peut être intéressant de discuter sur les réalisations de chacun. Si le groupe est suffisamment fort, cet échange de vues peut déboucher sur des pistes de solution et sur l'élaboration de nouveaux objectifs.

S'il est important de bien communiquer le bilan des activités du centre d'archives à ses employés, il est d'autant plus important de le faire également auprès de la direction de son organisme. La direction du centre d'archives doit s'assurer que son institution suit bien l'évolution des plans d'action et qu'elle est régulièrement informée des réalisations en cours.

Chaque bilan annuel sera également l'occasion privilégiée pour réévaluer les activités du centre d'archives, pour réajuster au besoin le plan d'action et même, si c'est nécessaire, pour revoir le plan de développement du service.

En conclusion, rappelons que le présent texte ne visait pas à fournir des modèles précis et détaillés du processus de planification stratégique et de gestion des opérations d'un centre d'archives. Chaque centre pourra trouver les moyens d'en appliquer pratiquement les préceptes,

selon sa situation et ses besoins propres. Notre objectif était davantage d'inciter les responsables de centres d'archives à mieux prévoir leurs activités, de façon à leur permettre d'agir au lieu de réagir. L'objectif était également de les inviter à concevoir des moyens de mettre en valeur leurs réalisations.

Les centres d'archives sont souvent obligés de réaliser leurs activités dans un contexte fort complexe : de plus en plus d'activités et de défis, de moins en moins de ressources. Il est donc primordial qu'ils réalisent l'ampleur des mandats et des défis auxquels ils sont confrontés et qu'ils centrent leurs énergies sur cet objectif précis.

L'établissement d'un plan de développement, de stratégies bien définies, de plans d'action réalistes et de mécanismes de suivi et d'évaluation efficaces présente de nombreux avantages. Il permettra à tout centre d'archives de profiter d'un processus périodique de remise en question de sa mission et de son mandat et favorisera également la réalisation concrète d'objectifs planifiés qui rallieront, parce qu'ils auront été développés avec leur collaboration, les ressources les plus importantes du centre, ses ressources humaines.

Annexe 1

Synthèse du processus de planification stratégique et de gestion des opérations d'un centre d'archives

Phase	Contenu
Plan de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Vision, mission, mandat, clientèle visée, valeurs et engagements • Orientations stratégiques • Priorités • Objectifs généraux : activités maintenues, en développement ou à modifier • Ressources
Stratégies et plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte général des interventions et stratégies privilégiées en tenant compte des contraintes et de l'environnement : développement, diminution des ressources, contexte particulier • Orientations liées à chacun des secteurs d'activité (maintien, développement ou ralentissement de certaines activités) • Objectifs généraux et spécifiques liés aux activités (par rapport à l'administration du centre et chacun des secteurs d'activité) • Répartition des tâches (nom des responsables de chaque activité, des employés qui y sont associés) • Ressources attribuées à chaque activité • Échéanciers spécifiques (activité continue ou avec une date de réalisation prévue)
Suivi et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau annuel de répartition des tâches de l'ensemble des employés • Objectifs personnels attribués à chaque employé • Hiérarchisation des activités selon leur importance (priorités) • Indicateurs de suivi (validation de l'avancement et de la qualité des réalisations) • Outils de contrôle : diagramme de Gantt, méthode du chemin critique, méthode PERT • Mécanisme de suivis périodiques permettant d'ajuster les stratégies et le plan d'action (rencontres avec chaque employé ou rapports hebdomadaires, mensuels, trimestriels ou à fréquence variable en fonction du projet)
Bilan et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel (ou synthèse des activités réalisées en cours d'année) • État d'avancement des activités récurrentes et des projets spéciaux • Indicateurs de résultats • Statistiques • Communication du bilan aux employés et à la direction de l'organisme

Annexe 2 Exemple de plan de développement d'un centre d'archives

Phase	Contenu
Mission, mandat, valeurs et engagements	<p>La mission du centre consiste, d'une part, à fournir aux unités des systèmes permettant une gestion dynamique de leurs documents administratifs et à offrir conseil, expertise et soutien dans l'application de ces systèmes, en vue d'améliorer l'efficacité administrative et de constituer la mémoire institutionnelle de l'organisation ; et, d'autre part, à rendre accessibles à la clientèle interne et à la communauté les documents institutionnels ou privés témoignant de l'histoire de l'organisation.</p> <p>Pour réaliser sa mission, le centre privilégie deux valeurs qui orientent l'ensemble des actions du personnel, soit le travail d'équipe et la volonté de satisfaire les besoins de sa clientèle actuelle et future.</p> <p>Le centre s'engage à maintenir un haut standard de qualité des services, des outils et des produits offerts.</p>
Orientations stratégiques et priorités	<p>Pour la durée du plan de développement 2002-2005, le centre compte maintenir ses deux grands programmes d'activités (gestion des documents et gestion des archives). La grande priorité demeurera le service de référence aux chercheurs. Priorité sera également accordée au développement de la gestion des documents électroniques et des projets de numérisation. Par ailleurs, en raison du peu de ressources disponibles, nous diminuerons temporairement nos activités liées à l'acquisition de fonds d'archives privées.</p>
Objectifs généraux	<p>Activités régulières maintenues :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traitement des documents actifs, essentiels et semi-actifs • Traitement des archives institutionnelles et privées • Micrographie

Annexe 2 (suite)

Exemple de plan de développement d'un centre d'archives

Phase	Contenu
	<p>Activités à développer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des documents électroniques • Révision du calendrier de conservation • Projets de numérisation de documents administratifs et historiques • Refonte du site Web du centre • Développement d'un système informatique de gestion des dépôts <p>Activités ralenties : acquisition de nouveaux fonds d'archives privées</p>
Ressources	<p>Ressources humaines supplémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engagement d'un analyste en informatique (6 mois) • Engagement d'étudiants pour certains projets spéciaux (été) <p>Ressources budgétaires et matérielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budget spécial pour la refonte du site Web • Budget d'investissement : acquisition d'un numérisateur

Annexe 3 Exemple de plan d'action d'un centre d'archives

Phase	Contenu
Contexte, orientations spécifiques	<p>C'est dans un contexte général de rationalisation des ressources et d'analyse de la pertinence de nos activités qu'a été préparé le plan d'action du centre pour la période 2002-2003, première année de la période couverte par le plan de développement 2002-2005. Ce plan tient compte des obligations, des objectifs de maintien et intègre des priorités de développement pour répondre aux besoins prioritaires exprimés par notre clientèle.</p> <p>Pour la durée du plan d'action 2002-2003, le centre compte poursuivre ses activités en gestion des documents et en gestion des archives. La priorité demeurera le service de référence aux chercheurs. Priorité sera également accordée au développement des systèmes, méthodes et procédures de gestion des documents électroniques. Par ailleurs, les activités liées à l'acquisition de fonds d'archives privées seront diminuées et le développement de nouveaux projets de numérisation (prévu dans le plan de développement 2002-2005) est reporté en 2003-2004.</p>
Objectifs, répartition des tâches, ressources et échéanciers spécifiques (par secteur d'activité)	<p><i>Exemple</i></p> <p>Secteur 5 : Gestion des documents semi-actifs</p> <p>Objectif 5.1 : Répondre aux demandes de prêt de documents</p> <p>Responsable : Alain Marquis</p> <p>Ressources additionnelles : Christine Chrétien</p> <p>Période de réalisation : Activité continue</p> <p>Objectif 5.2 : Assurer le traitement des dépôts de documents</p> <p>Responsable : Alain Marquis</p> <p>Ressources additionnelles : Nadine Sarrazin</p> <p>Période de réalisation : Activité continue</p>

Annexe 3 (suite)
Exemple de plan d'action d'un centre d'archives

Phase	Contenu
Objectif 5.3 :	Procéder au déclassement de 1 000 boîtes échues
Responsable :	Alain Marquis
Ressources additionnelles :	Nadine Sarrazin
Période de réalisation :	1 étudiant engagé pour 3 mois (été 2002) Juin à septembre 2002
Objectif 5.4 :	Assurer le réaménagement du dépôt R-S500
Responsable :	Nathalie Lépine
Ressources additionnelles :	Élaine Therrien
Période de réalisation :	Novembre et décembre 2002
Objectif 5.5 :	Réviser la banque de données de gestion
Responsable :	Nathalie Lépine
Ressources additionnelles :	Élaine Therrien
Période de réalisation :	Janvier à mars 2003

Annexe 4

Quelques moyens de suivi et de contrôle

Phase	Contenu
Tableau annuel de répartition des tâches (résumé des tâches de l'ensemble du personnel)	<p><i>Exemple</i></p> <p>Alain Marquis, archiviste</p> <ul style="list-style-type: none"> • Services aux usagers (supervision) • Traitement des dépôts de documents semi-actifs (supervision) • Déclassement des boîtes de documents semi-actifs échues (supervision) • Procès-verbaux (indexation et supervision du traitement) • Système de classification (implantation dans les unités) • Gestion du site Web (supervision de la refonte du site) • Systèmes informatiques (développement et soutien aux usagers) <p>Nadine Sarrazin, technicienne en archives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents semi-actifs (services aux usagers) • Transfert et élimination des documents • Archives historiques : traitement de fonds d'archives institutionnelles
Objectifs personnels (tableau individuel des tâches d'un employé, par ordre de priorité)	<p><i>Exemple</i></p> <p>Elaine Therrien, technicienne en archives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Services aux usagers (priorité en tout temps) • Assurer le réaménagement du dépôt R-S500 • Réviser la banque de données de gestion des documents semi-actifs • Traitement des procès-verbaux • Classement et description des documents essentiels

Annexe 4 (suite)

Quelques moyens de suivi et de contrôle

Phase	Contenu
Indicateurs de suivi et outils de contrôle (bâti en fonction de chaque activité ou projet)	<i>Exemples</i> <ul style="list-style-type: none"> • Indicateur du respect des échéanciers liés au traitement des fonds d'archives • Indicateur du temps de réponse aux demandes de la clientèle • Indicateur de l'évolution des éliminations de documents semi-actifs • Utilisation du diagramme de Gantt pour le suivi des étapes de réalisation de la refonte du site Web du centre
Mécanisme de suivis périodiques (permettant l'ajustement des stratégies et du plan d'action, selon les besoins)	<i>Extrait du rapport de réalisation des objectifs d'un employé</i> Alain Marquis, archiviste (du 1 ^{er} au 30 juin 2002 : 19 jours ouvrables) <ul style="list-style-type: none"> • Services aux usagers : 1 jour (8 demandes, 6 prêts, 2 consultations) • Traitement des dépôts de documents semi-actifs (supervision) : 1 jour • Déclassement des boîtes de documents semi-actifs échues (supervision) : 1 jour • Procès-verbaux (indexation et supervision du traitement) : 2 jours • Système de classification (implantation dans les unités) : 1 jour (5 interventions) • Gestion du site Web (supervision de la refonte du site) : 11 jours • Systèmes informatiques (développement et soutien aux usagers) : 2 jours

Annexe 5

Bilan et évaluation des réalisations

Phase	Contenu
<p>Rapport annuel, statistiques, indicateurs de résultats (points saillants des réalisations de l'année utilisés comme base pour la rédaction d'un rapport annuel plus étoffé avec interprétation des données et commentaires sur les résultats)</p>	<p><i>Extrait du bilan des réalisations du centre pour l'année 2002-2003</i></p> <p>La gestion du centre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maintien des activités régulières • Mise à jour des procédures (12 procédures révisées, rédaction de 3 nouvelles) • Diffusion du site Web • Rédaction et diffusion d'une note sur l'utilisation du courrier électronique <p>Les relations extérieures :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visites (52) • Consultations (21) • Stages (4) • Coopération avec les autres centres d'archives de la région <p>La gestion des documents :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maintien des activités courantes (documents actifs, essentiels, procès-verbaux, documents semi-actifs, micrographie et numérisation) • Demandes de prêts ou consultations de documents administratifs : 3 115 • Rationalisation du processus de traitement des documents essentiels • Développement d'une version informatique du système de classification • Mise à jour du calendrier de conservation (175 règles) • Traitement des documents semi-actifs (1 400 boîtes reçues) • Micrographie : 1 754 024 images, 132 bobines, 1 608 microfiches • Numérisation : 40 cédéroms

Annexe 5 (suite) Bilan et évaluation des réalisations

Phase	Contenu
	<p>La gestion des archives :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maintien des activités courantes (gestion des archives institutionnelles et privées) • Demandes de consultation d'archives : 458 • Publication des Procédures de traitement des archives privées • Obtention de subventions externes : ANC (14 400 \$), ANQ (2 000 \$) • Traitement de fonds d'archives institutionnelles (12 fonds, 516 boîtes) • Traitement de fonds d'archives privées (18 fonds, 179 boîtes) • Production de 19 répertoires • Réalisation d'une exposition virtuelle du fonds d'archives XYZ
	<p>Communication des résultats aux employés et à la direction de l'organisme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réunion annuelle : présentation des résultats aux employés (<i>feed-back</i>) • Rapport à la direction de l'organisation : mise en valeur des résultats obtenus en lien avec les objectifs prévus dans le plan de développement triennal (ajustements s'il y a lieu)

La gestion des ressources

Le défi de l'équilibre¹

Jacques Grimard
Professeur agrégé
École de bibliothéconomie
et des sciences de l'information
Université de Montréal



INTRODUCTION

Tout au long de sa carrière de gestionnaire, Robert Garon aura consacré le plus clair de son temps à la réflexion, aux discussions et à l'élaboration de stratégies propres à assurer le développement de l'institution qu'il dirigeait. Le défi n'aura sans doute pas été facile à relever en ces temps d'incertitudes, voire de difficultés, économiques et financières durant lesquels il a exercé son mandat de conservateur des Archives nationales du Québec. C'est que l'implantation et la mise en œuvre des politiques de développement, des plans stratégiques, des projets d'exploration ou de relance ou des revues de programmes auxquels Robert Garon et ses collaborateurs et collaboratrices ont travaillé exigeaient de nouvelles ressources ou commandaient – et ce fut probablement plus souvent le cas – que soient redéployées les ressources déjà disponibles. Défi de taille, plus difficile qu'il n'y paraît à première vue, parce qu'il impose au gestionnaire, aux administrateurs qui l'entourent et aux personnels qui assument et assurent l'exécution des mandats et la livraison des services la recherche constante, quotidienne, d'un équilibre fragile. Et s'il est

1. Je tiens à remercier Caroline Wahl et Véronique Dupuis, étudiantes de la promotion 2000-2002 de la maîtrise en sciences de l'information de l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information de l'Université de Montréal. Leur collaboration m'a été particulièrement utile lors des opérations de relevé et d'analyse préliminaire de la littérature. Je remercie également mon collègue Carol Couture dont les commentaires tant sur le fond que sur la forme se sont avérés précieux pour l'établissement du manuscrit définitif.

vrai que les cadres exécutifs, et plus particulièrement la dirigeante ou le dirigeant principal d'une organisation, se doivent d'être visionnaires et de porter un regard sur l'évolution à long terme des choses, il n'en est pas moins vrai que, s'ils veulent maintenir le cap – contre vents et marées parfois, voire souvent –, il leur faut aussi garder l'œil sur les instruments : sur les ressources dont ils disposent ou dont ils auront besoin précisément pour donner sens et vie aux visions porteuses des rêves si essentiels au devenir des organisations.

Les ressources nécessaires au fonctionnement des services et des institutions d'archives constituent le sujet de ce chapitre. Le lecteur n'y trouvera pas un énoncé de la combinaison parfaite susceptible de garantir une gestion équilibrée des ressources ; cette formule magique n'existe tout simplement pas. Il ne devrait pas non plus s'attendre à y trouver un livre de recettes administratives non plus qu'un recueil de pratiques exemplaires. Le propos sera plus modeste, parce que la littérature scientifique et professionnelle disponible ne permet pas, dans l'état actuel de la recherche, de reconnaître des principes ou de dégager des modèles de gestion prometteurs. Les pages qui suivent porteront donc sur la définition de la gestion des ressources, sur l'état de la littérature disponible et sur les leçons qu'on peut en tirer pour l'avenir.

1. LA GESTION DES RESSOURCES

Hier encore, dans plusieurs administrations, y compris dans les institutions et services d'archives², la notion de « ressources » évoquait simplement l'argent nécessaire au fonctionnement des organisations dans le cours quotidien de l'accomplissement de leurs mandats. Qui plus est, la gestion des crédits alloués au paiement des salaires faisant généralement l'objet d'une administration centralisée, beaucoup de gestionnaires en étaient venus à réduire la gestion des ressources financières aux seuls deniers nécessaires au soutien des activités exercées par les employés. Or, l'émergence de l'Âge de l'information et du savoir et, en corollaire, des technologies de l'information et des communications,

2. Dans ce texte, les expressions « institutions d'archives », « services d'archives » et « centres d'archives » font référence aux organisations ou unités administratives ayant pour mandat de fournir des services et d'assurer une gestion efficace et efficiente de la totalité ou d'une ou plusieurs étapes du cycle de vie de l'information organique et consignée.

puis les révisions de programmes et autres exercices de rangement des activités et de réduction des ressources qui ont marqué le développement des entreprises et des institutions publiques tout au long de la dernière décennie du XX^e siècle, ont imposé une approche plus large, plus globale de la gestion des ressources, et ce, à tous les niveaux des administrations, grandes ou petites, privées ou publiques. Tant et si bien qu'en notre âge de rareté des deniers où les administrateurs ont dû se « montrer créatifs » – pour reprendre une formule maintes fois entendue de la part des porte-parole des trésoreries – et repenser le déploiement de leurs ressources et où les contrôles rigoureux des coûts de production sont devenus pratique courante, le concept de « gestion des ressources » est maintenant entendu dans une perspective beaucoup plus large et recouvre l'ensemble des ressources allouées à une organisation pour la réalisation de sa mission, l'exécution de son mandat et l'accomplissement de ses activités.

Qu'est-ce à dire ? La plupart des manuels de gestion reconnaissent quatre grandes catégories de ressources dont l'énumération nous est maintenant familière. D'abord les « **ressources humaines** », soit les plus précieuses, et aussi les plus coûteuses, pour les organisations de l'ère postindustrielle dont le développement, voire la survie, repose sur l'expertise, souvent pointue et hautement spécialisée, dont elles disposent. Puis les « **ressources informationnelles** », que plusieurs définissent comme le carburant essentiel au bon fonctionnement des organisations actives dans un univers de globalisation et de mondialisation. À ces deux ressources jugées essentielles s'ajoutent les « **ressources matérielles** », soit celles qui assurent les conditions physiques nécessaires à une utilisation judicieuse des deux catégories précédentes. Enfin, agissant en soutien à l'administration et à l'exploitation des trois précédentes, il y a les « **ressources financières** ». Qualifiées, selon l'expression consacrée, de « nerf de la guerre », ces ressources, en certains contextes, se révèlent simplement utiles – pensons ici aux nombreuses associations caritatives, communautaires ou culturelles qui, malgré l'absence ou le manque de fonds, parviennent à rendre des services inestimables, financièrement et qualitativement, aux communautés et à la société tout entière.

Par ailleurs, dans toute organisation – et cela est également vrai des institutions et centres d'archives –, la gestion de ces diverses catégories de ressources recouvre des réalités et appelle des activités ou interventions différentes et spécifiques. Du côté des « ressources humaines », la gestion porte généralement sur le recrutement, la dotation, la classification des postes, l'affectation des personnes, le développement professionnel et l'évaluation de performance, puis sur le

maintien du climat de travail³. Toutes démarches qui doivent résulter d'une planification rigoureuse et qui doivent s'inscrire dans la stratégie de gestion globale de l'organisation. Quant à l'« art du management de l'information », il « concerne la collecte, le stockage, la consultation, la distribution et l'exploitation des informations à l'intérieur des organisations et des réseaux de fournisseurs, clients et autres partenaires [...] » (Marchand, Davenport *et al.*, 2000, p. 1). Les archivistes et autres professionnels ou gestionnaires d'information se reconnaissent généralement bien dans ces opérations, puisqu'ils en sont eux-mêmes. Ils savent qu'ici nous touchons aux technologies de l'information, mais aussi au traitement intellectuel et matériel des contenus et à leur exploitation à des fins d'accroissement des savoirs nécessaires à la prise de décision et à l'action ou de soutien à la production des biens et services. Par ailleurs, la gestion des ressources matérielles a essentiellement pour objet les bâtiments et terrains, l'aménagement des espaces, la sécurité des lieux physiques et l'administration des biens meubles et équipements. Elle ne suscite généralement pas beaucoup d'enthousiasme et elle ne jouit pas de la même visibilité que les autres catégories de ressources. Ces ressources matérielles n'en jouent pas moins un rôle important, voire vital, dans le fonctionnement des organisations. Les gestionnaires et employés des administrations publiques s'en sont cruellement rendu compte, dans les années 1990, au moment des grandes manœuvres de réduction des ressources qui ont provoqué au mieux le report *sine die* de projets de construction ou de réaménagement jugés de première importance et au pire l'abandon pur et simple d'activités d'entretien ou de maintien élémentaire. C'est tout le développement et toute la qualité des services offerts qui s'en sont trouvés affectés. Enfin, la gestion financière recouvre pour sa part les activités de financement, l'établissement des budgets et les opérations comptables liées au contrôle et au suivi des dépenses, à la préparation des bilans et à la reddition de comptes. Tout comme les ressources précédentes, la gestion des deniers n'a de sens que si elle soutient les priorités de développement des organisations.

Toutes ces ressources constituent autant d'instruments que doit maîtriser le gestionnaire, qu'il doit savoir utiliser avec discernement.

3. Dans leur ouvrage sur *La gestion des ressources humaines*, Laurent Bélanger, André Petit et Jean-Louis Bergeron fournissent une liste détaillée des activités spécifiques de ce qu'ils appellent « la dimension opérationnelle » de la gestion des ressources humaines avant d'aborder la « dimension énergétique », qui comprend « les activités reliées à la création et au maintien d'un climat organisationnel satisfaisant » (Bélanger, Petit et Bergeron, 1983, p. 27 et suiv.).

Chef cuisinier ou chef d'orchestre, peut-être même un peu sorcier, le leader doit pouvoir aménager judicieusement ces ressources et les « faire travailler » harmonieusement au développement de son organisation et à la production des biens et services qu'on attend d'elle. En somme, il doit savoir les gérer. « Gérer », « gestion », « gestionnaire » : autant de termes utilisés à toutes les sauces et dans de multiples contextes et dont on a peut-être un peu perdu le sens premier. Pour mémoire, rappelons qu'étymologiquement le mot « gestion » renvoie au terme latin « *gerere* » qui signifie : « faire », « remplir (charge) », « administrer », « diriger », « gérer », « exécuter », « exercer ». Le mot est aussi synonyme de « management », un anglicisme accepté par l'Académie française, que le Webster présente comme un « art » et qu'il définit comme étant le « *judicious use of means to accomplish an end* ». Bien que la littérature archivistique ne comporte pas un volumineux corpus d'écrits en matière de gestion, deux auteurs nous ont laissé des définitions utiles et éclairantes. Ainsi, Susan E. Davis (1988, p. 280), citant un classique des sciences de la gestion⁴, rappelle que :

Management is the process of working with and through others to effectively achieve organizational objectives by efficiently using limited resources in a changing environment.

Pour sa part, Paul H. McCarthy (1988, p. 54), dans son article phare sur la recherche en matière de gestion en milieu archivistique, va plus loin et évoque la responsabilité qu'implique la gestion. Il écrit :

Management, in essence, is the assumption of responsibility for achieving the goals of [a] particular unit in a conscious manner by using the resources available and exercising specific functions that direct and coordinate the activities of others to accomplish those goals.

Vues sous l'angle de la gestion des ressources, ces définitions nous parlent de ressources disponibles, du fait qu'elles sont forcément limitées et de la nécessité d'en faire un usage efficient. Mais elles mettent également en lumière le fait que la responsabilité première du gestionnaire consiste à mettre ces ressources à contribution d'abord et avant tout pour l'atteinte des objectifs organisationnels. D'ailleurs, n'est-ce pas beaucoup sur l'aptitude du gestionnaire à gérer ses ressources de façon équilibrée que s'appuie l'appréciation de sa performance et que se fonde son obligation de rendre des comptes ?

4. R. Krestner, *Management*, Boston, Houghton Mifflin, 1983, p. 8.

2. GESTION DES RESSOURCES ET LITTÉRATURE ARCHIVISTIQUE

2.1. Considérations méthodologiques

Ces définitions posées pour information et pour mémoire, voyons ce que dit la littérature scientifique et professionnelle de la gestion des ressources, elle-même fonction de la gestion stratégique et de la gestion des opérations. Aux fins de la recherche, préliminaire et exploratoire, menée en prévision de la rédaction de ce chapitre, nous avons interrogé les bases de données *LISA – Library & Information Science Abstracts* et *Library Literature & Information Science Literature*, recourant aux mots clés anglais et français qui correspondent aux diverses activités de gestion des différentes catégories de ressources. Puis nous avons procédé au dépouillement des revues archivistiques suivantes, recherchant d'abord et avant tout des ouvrages et des textes susceptibles de documenter les activités et interventions en matière de gestion des ressources :

- *The American Archivist*. Society of American Archivists.
- *Archivaria*. Association of Canadian Archivists.
- *Archives*. Association des archivistes du Québec.
- *Archives*. British Records Association.
- *Archives and Manuscripts*. Australian Society of Archivists.
- *Archivum*. Conseil international des archives.
- *La Gazette des archives*. Association des archivistes français.
- *Janus*. Conseil international des archives.
- *Records Management Journal*. Association for Information Management in association with the Society of Archivists and the Records Management Society.
- *The Information Management Journal*. ARMA International. A succédé au *Records Management Quarterly* (1967-1998).

Nous avons établi la date de départ des dépouillements à 1988, année de parution de travaux marquants dans le domaine de la gestion en milieu archivistique. D'abord, les articles de Paul McCarthy (1988, p. 52-69) sur « The Management of Archives : A Research Agenda » et de Susan E. Davis (1988, p. 278-288) sur le « Development of Managerial Training for Archivists » nous ont semblé marquer, dans la littérature professionnelle, sinon le début, certainement un temps fort de la réflexion

sur la fonction de gestion en milieu archivistique. Puis c'est en 1987 et 1988 que paraissent, selon nos vérifications, les premiers manuels d'archivistique à accorder une place particulière et significative à la gestion des services ou institutions d'archives, y compris à la gestion des ressources. En 1987, l'Australian Society of Archivists lance la première édition de *Keeping Archives*, dont le deuxième chapitre, « Getting Organized » d'Anne-Marie Schwirtlich, « discusses some of the tools that are useful in managing archives » (Pederson, 1987, p. 21). L'année suivante, paraît *Managing Archives and Archival Institutions* dont le dix-huitième chapitre, de Michael J. Kurtz, traite précisément d'« Archival Management » et « explore the basic principles and practices involved in the daily "nuts and bolts" management of archival organizations » (Bradsher, 1988, p. 241). Plus près de nous, toujours en 1988, l'Association of British Columbia Archivists lance la première édition de son *Manual for Small Archives*, dont deux chapitres portent sur la gestion : « Getting Started : Your Archival Organization » et « Resources : People, Facilities, and Money » (1988, p. 5-18).

Encore que cette année 1988 ne soit pas la première au cours de laquelle des travaux comportant des réflexions sur la gestion aient été publiés. Ainsi, en 1979, paraissait le texte d'une conférence de James C. Worthy prononcée au printemps de la même année devant les participants à la Midwest Archives Conference et ayant pour titre : « Management Concepts and Archival Administration ». L'auteur y mettait l'accent sur les « management principles of personnel and goals in archival administration » (Worthy, 1984, p. 209). Cinq ans plus tard, le sujet faisait également l'objet de discussions lors du dixième Congrès international des archives, tenu à Bonn en 1984. En seconde rencontre plénière, Michael Swift, des Archives nationales du Canada, présentait une communication principale sur « The Challenge to Archives : Growing Responsibilities and Limited Resources » (Swift, 1986, p. 119-134) dans laquelle il recommandait aux archivistes de chercher des solutions à leurs problèmes du côté des techniques modernes de gestion. Dans la même session, Colin Pitson faisait part d'une expérience nationale, dans sa communication subsidiaire sur « The Application of Business Management Techniques in Archives. Australian Experience⁵ » (1986, p. 135-143). Donc, en 1988, la gestion des services et des ressources n'est pas à proprement parler

5. Ces deux textes, bien reçus s'il faut en croire les commentaires de A. Geoffrey Veysey et d'un certain nombre de ses collègues britanniques parus dans *Archives. Journal of the British Records Association*, 1984, vol. 46, n° 72, p. 492-493, ont été publiés dans les *Actes du 10^e Congrès international des archives*, Bonn, 17-21 septembre 1984.

une préoccupation tout à fait nouvelle. Mais notre survol de la littérature archivistique suggère qu'il faut attendre la seconde moitié des années 1980 pour voir émerger la gestion comme champ de réflexion autonome.

2.2. Ouvrages généraux

On ne s'étonnera pas de ce que les grands classiques de l'archivistique qui ont servi à la formation de base de générations d'archivistes ne fassent pas référence à la gestion des ressources au nombre des fonctions et des activités qui caractérisent la pratique de la profession. La gestion des services aussi bien que la gestion des ressources afférentes sont plutôt absentes des travaux de Schellenberg et Jenkinson ou encore du *Manuel d'archivistique* publié par la direction des Archives de France, pour ne citer que ces exemples parmi les plus classiques.

La vingtaine de titres énumérés dans le tableau des pages 118 et 119 indiquent aussi que la gestion des ressources n'est pas totalement absente chez ces auteurs parmi les plus lus ou consultés par les étudiants des programmes de formation en archivistique et par la communauté professionnelle. À l'évidence, le travail de Wilsted et Nolte porte essentiellement sur la gestion et, bien que les auteurs s'en défendent, il ferait belle figure parmi les manuels de gestion. L'ouvrage, conçu « *to provide archivists with an introduction to the concepts and functions of modern management* » (Wilsted et Nolte, 1991, p. 2), porte littéralement pour moitié sur la gestion des ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières. Ce volume, véritable monographie sur la gestion des services d'archives, fait cependant figure d'exception, la plupart des manuels d'archivistique ne s'intéressant qu'indirectement ou partiellement à ce champ d'activité. À cet égard, on aura sans doute noté que plusieurs des travaux énumérés consacrent des pages aux bâtiments d'archives et aux équipements de préservation. Il faut cependant savoir que, dans la très grande majorité des cas, ces sujets ont été abordés dans une perspective plutôt technique et que les auteurs ne se sont pas nécessairement intéressés à la dimension managériale, de ce type de ressources. Nous avons quand même tenu à en faire mention, parce qu'à notre sens elles peuvent indiquer que les ressources matérielles, supports à l'exécution d'une fonction archivistique essentielle : la préservation, ont constitué très tôt une préoccupation majeure. *A posteriori* on peut y voir une première manifestation d'intérêt pour la gestion des ressources.

Par ailleurs, la lecture du tableau nous enseigne aussi qu'à compter de la seconde moitié des années 1980 la gestion des ressources a fait l'objet de réflexions ou de discussions chez les auteurs de manuels, guides ou travaux généraux destinés aux étudiants et professionnels de l'archivistique. Chez certains, le sujet est évoqué ou il s'inscrit dans une discussion plus large sur la gestion. C'est notamment le cas de la seconde édition de l'ouvrage de Michael Cook (1999) sur *The Management of Information from Archives*, du manuel australien *Keeping Archives* (Pederson, 1987 et Ellis, 1993) et du travail de Richard J. Cox (1992) sur la gestion des archives institutionnelles. D'autres y vont de réflexions plus spécifiques sur les ressources humaines, sur l'administration financière ou sur les ressources matérielles. Pensons ici au *Manual for Small Archives* de l'Association of British Columbia Archivists (1988 ainsi que Baird et Coles, 1994) et à ses indications de type « *how to* », voire à ses instructions sur le recrutement et la formation du personnel, des bénévoles et des étudiants, sur l'aménagement des espaces, sur l'obtention des équipements et du matériel et sur la gestion des deniers. Pensons aussi à l'étude RAMP de Mazakina qui traite des besoins de locaux, de personnel, de matériel et de crédits et qui comporte des suggestions précises sur la dotation et la formation du personnel (1990, p. 34-39). Richard Cox (1992) aborde pour sa part les questions de financement – « Adequate Financial Resources » –, de dotation – « Professional Archival Staffing » –, de formation – « In-service and Continuing Education Commitment » – et d'aménagement des locaux – « Facility for Storage and Use of Archival Records » – et fournit, dans chaque cas, des exemples ou des modèles à suivre ou à adapter. Anne-Marie Schwirtlich va dans le même sens, émaille ses propos d'instructions, de spécifications et de marches à suivre et discute de gestion du personnel, des finances, d'information et – et surtout, devrions-nous dire – des bâtiments et espaces (Ellis, 1993, p. 35-64).

Il faut donc reconnaître que la gestion des ressources trouve place – depuis peu faut-il préciser, et pas nécessairement de manière systématique – dans ce que nous pourrions appeler la littérature de base archivistique accessible aux francophones d'Amérique du Nord. Pour les auteurs de ces différents travaux, les activités de gestion des ressources nécessaires au fonctionnement des services et à la mise en œuvre des programmes comptent parmi les responsabilités de l'archiviste. Pour Michael Cook (1999, p. 4), « *To manage archives and records, it is not only necessary to have some knowledge of the aims and techniques of management generally, but also to share in its attitudes and ethos* ». Poursuivant sa réflexion sur les habiletés qu'archivistes et gestionnaires de documents doivent développer en matière de « management », Cook ajoute :

Gestion des ressources Ouvrages généraux et manuels d'archivistique

Ouvrages consultés	Remarques	Mentions de la gestion des ressources
Jenkinson, H. (1965)	La première édition remonte à 1922 ; la seconde date de 1937.	Voir l'annexe VI : « Some Guidance for Further Reading » et les références aux équipements de photographie et de reproduction ainsi qu'aux « Buildings and Equipment ».
Schellenberg, T.R. (1975)	Réimpression : l'édition originale est de 1956.	Aucune.
Schellenberg, T.R. (1965)	La réédition de 1988 a également été consultée.	Aucune.
Direction des Archives de France (1970)		Voir : Michel Duchein, « Les bâtiments et installations des archives », p. 566-606.
Hodson, J.H. (1972)		Voir : « Designing an archives repository » (p. 79-83), « Shelves and boxes » (p. 107-118) et « Reprography » (p. 159-171).
Couture, C., J.Y. Rousseau et al. (1982)		Voir : « Les ressources technologiques » (p. 27-43).
Daniels, M.F. et T. Walch (dir.) (1986)		Voir James C. Worthy : « Management Concepts and Archival Administration », p. 299-308.
Durand-Evrard, F. et C. Durand (1985)		Voir : « Obtenir des moyens » (p. 15-19), « Établir ses priorités – Archives » et « Établir ses priorités – Documentation » (p. 23 et suiv.). Voir dans le chapitre sur « Le traitement matériel des documents » (p. 213 et suiv.) les mentions relatives aux bâtiments, à l'environnement, au microfilmage et au stockage.
Cook, M. (1986)	La seconde édition, publiée par le même éditeur en 1999, a également été consultée.	Aucune mention dans l'édition de 1986. Mention à la rubrique « New Developments » dans le premier chapitre de la deuxième édition : « Archival management in an Information Context » (p. 3-7).

Pederson, A. (directeur en chef) (1987)	La seconde édition dirigée par Judith Ellis a aussi été consultée.	Voir dans les deux éditions : Anne-Marie Schwirtlich : « Getting Organized » (p. 25-73)
Bradsher, J.G. dir.) (1988)		Voir Michael J. Kurtz : « Archival Management » (p. 241-252) et James Gregory Bradsher : « Archival Effectiveness » (p. 253-264).
A <i>Manual for Small Archives</i> (1988)	L'édition de 1994 a aussi été vérifiée.	Voir les deux éditions : chapitre 1 : « Getting Started : Your Archival Organization » (p. 5-8) et chapitre 2 : « Resources : People, Facilities, and Money » (p. 11-18).
Mazakina, P.C. (1990)	La version originale anglaise, publiée la même année, a aussi été vérifiée.	Voir chapitre 6 : « La planification dans l'administration des archives » et chapitre 8 : « Le personnel ».
Wilsted, T. et W. Nolte (1991)		Voir chapitre 5 : « Human Resources : Dealing with People on the Job » ; chapitre 6 : « Financial Management » ; chapitre 7 : « Managing Archival Facilities » ; chapitre 8 : « Fund Raising and Development » ; et chapitre 9 : « Technology and the Archival Manager ».
Cox, R.J. (1992)		Voir chapitre 2 : « The Foundation for Administering Institutional Archives » (p. 25-47).
Duchemin, M. (1992)		Voir en cinquième partie : « Vingt ans de construction... et l'avenir » (p. 151-158).
Favier, J. et D. Neirinck (1993)	Version remaniée du <i>Manuel d'archivistique</i> , paru en 1970.	Voir le chapitre 11 de Danièle Neirinck : « Les bâtiments d'archives : évolution du concept et des techniques » (p. 535-573).
Rousseau, J.Y., C. Couture et al. (1995)		Voir chapitre 9 : « La formation », rubrique : « Éléments d'organisation » (p. 261-266).
Couture, C. et al. (1999)		Voir la rubrique « Les ressources » (p. 11-13) et le chapitre de Florence Arès sur « L'analyse des besoins » (p. 31-65).

[...] and particularly they must be able to : provide leadership for their team ; secure and deploy resources ; be accountable to funding agencies, line management and public scrutiny ; cost all aspects of their operation ; recruit and retain qualified staff, and support career development for them ; apply all relevant human resources regulations.

Contrôle des crédits, gestion de carrière, recrutement... autant d'activités du domaine de la gestion des ressources avec lesquelles l'archiviste doit se familiariser.

2.3. Monographies et écrits périodiques

On l'a vu antérieurement, la monographie la plus complète – et pour laquelle nous n'avons trouvé aucun équivalent en langue française ou anglaise – demeure l'ouvrage de Thomas Wilsted et William Nolte (1991, 105 p.) publié par la Society of American Archivists (SAA) en 1991. S'agissant de gestion des ressources, les auteurs passent en revue toutes les activités et sous-activités afférentes, en définissent les termes et fournissent d'utiles exemples ou modèles – description de poste, structure budgétaire, etc. Mais c'est plutôt dans la littérature périodique – universitaire et professionnelle – qu'étudiants et praticiens peuvent trouver matière à réflexion plus approfondie sur l'un ou l'autre aspect de la gestion des ressources en milieu archivistique.

Sans avoir fait de comptabilité pointue – et de toute façon non signifiante – et mis à part les articles sur les bâtiments d'archives et les équipements nécessaires à l'opérationnalisation des fonctions archivistiques en général et sur la préservation en particulier – plutôt descriptifs et techniques –, il semble que la gestion des ressources humaines ait suscité un intérêt soutenu particulièrement au début de la dernière décennie. On ne s'en étonnera pas si l'on pense au colossal effort de redéfinition de l'objet et des frontières disciplinaires et professionnelles de l'archivistique auquel a consenti la profession au cours des quinze ou vingt dernières années. Effort dont témoignent assez les articles sur la formation préparatoire et continue au tournant des années 1990⁶, dont les « Guidelines for Graduate Archival Education Programs » (1988, p. 380-389) de la SAA, le « Curriculum Contents for Various Levels

6. Nous n'avons pas retenu pour ce travail les présentations des programmes des divers établissements d'enseignement. Nous n'avons pas non plus effectué un relevé systématique et exhaustif des articles traitant de besoins ou de programmes de formation. Nous nous sommes intéressé en priorité aux travaux sur la gestion des programmes de formation dans les services d'archives.

of Archival Training» (Franz, 1982, p. 27-33) du Conseil international des archives ou les «Guidelines for the Development of Post-Appointment and Continuing Education and Training Programmes» (1990-1991, p. 61-89) de l'*Education Committee* de l'Association of Canadian Archivists – qui, incidemment, inclut les sciences de la gestion et la comptabilité au nombre des savoirs requis. Ici, il faut faire une place à part à cette réflexion de Susan E. Davis (1988, p. 278-288) mentionnée plus haut sur le «Development of Managerial Training for Archivists» où l'auteur examine l'enseignement du management dans les domaines des sciences de la gestion et en bibliothéconomie et formule des suggestions quant au développement de ce type de formation pour les archivistes. Des questionnements du même ordre, encore que plus larges, font l'objet d'articles plus spécifiques sur la formation face aux défis posés à la profession par l'émergence des technologies de l'information et des communications⁷ ou encore sur la formation de personnels travaillant dans des milieux particuliers ou assumant des fonctions spécialisées⁸. Autant de textes qui traduisent les besoins de la profession sans toutefois aborder la question de la gestion même des programmes de formation et développement professionnel au sein des organisations archivistiques.

À cet égard la littérature offre trop peu pour qu'on puisse déceler des tendances. Deux auteurs s'intéressent aux compétences recherchées chez les archivistes. Richard J. Cox passe en revue les appels de candidatures et les descriptions de postes d'archivistes débutants – «*entry level positions*» – et des professionnels de la gestion de l'information parus dans le bulletin de la SAA en 1976-1977, 1986-1987 et 1996-1997. Il en retient que, malgré la venue des technologies de l'information et des communications et malgré les connaissances renouvelées des documents et des systèmes de gestion de documents qu'a pu commander l'émergence des systèmes de gestion de l'information, «*The archival profession seems oriented to its basic or rudimentary practice, processing backlogs, and distrust of what it sees as theoretical or conceptual approaches (even though the growing complexity of records systems suggest the need for such approaches)*» (Cox, 2000, p. 30). Quelques années plus tôt, Alan D. Gabehart (1992, p. 420-439) s'était intéressé à la question dans une étude dont «*The primary purpose [...] was to identify the qualifications desired by employers for entry-level archivists in the United States*». Son enquête, basée sur les réponses de 475 établissements d'archives, fournit d'utiles indications sur les perspectives d'emploi et sur la formation requise pour satisfaire les exigences du marché.

7. Voir, entre autres, Weber, 1983, p. 103-113 et Cox, 1993, p. 444-457.

8. Voir, à titre d'exemples, Paktus, 1997, p. 112-123 et Summerrell, 1999, p. 74-95.

Quelques autres auteurs se sont intéressés à divers aspects des processus et méthodes de gestion de certaines catégories de ressources humaines. Debra Y. Hewitt aborde ainsi le processus de dotation et ses diverses étapes, depuis la description de poste jusqu'à la formation en emploi, en passant par le recrutement. Elle insiste sur l'impérative nécessité de se montrer rigoureux en ces matières et énumère les facteurs à prendre en considération (Hewitt, 1992, p. 26-39). Au même moment, d'autres auteurs produisaient d'utiles travaux susceptibles d'aider les archivistes à gérer leurs personnels. Dans « Learning by Doing : Undergraduates as Employees in Archives », Barbara L. Floyd et Richard W. Oram (1992, p. 440-452) livraient les résultats d'une enquête auprès de services d'archives universitaires américains sur l'utilisation d'étudiants pour l'accomplissement d'opérations. L'année précédente, en 1991, Susan E. Ewing avait fait état d'une expérience heureuse au cours de laquelle des bénévoles avaient été mis à contribution pour le traitement d'archives au National Air and Space Museum du Smithsonian (Ewing, 1991, p. 176-183). Du côté français, Marie-Anne Chabin présentait, en 1993, un rapport détaillé sur une expérience de traitement de masse d'archives dans le département de l'Essonne et livrait d'utiles observations sur la gestion du climat de travail (Chabin, 1993, p. 153-169). Par ailleurs, du point de vue des relations de travail, l'article de Loretta L. Hefner présente un intérêt unique en ce qu'il porte sur le rapport – « *the historic conflict* », « *the tensions* » – entre professionnels et gestionnaires dans un programme de gestion des documents (octobre 1994, p. 14-20). On pourrait aussi classer dans cette catégorie de travaux – destinés à introduire les professionnels de l'information à certaines dimensions de l'environnement de travail et à les aider dans leur propre milieu – l'article de la même auteure sur les « Strategic Alliances and the Human Resources Implications for Records Managers » dans lequel elle définit les alliances stratégiques, en analyse l'impact du point de vue de la gestion des ressources humaines et présente deux études de cas impliquant des gestionnaires de documents (Hefner, juillet 1994, p. 13-18). Enfin, deux guides se révélaient aussi utiles pour aider les gestionnaires à maximiser l'utilisation des ressources humaines : le *Student Assistants in Archival Repositories : A Handbook for Managers* de la SAA (Society of American Archivists, 1992, 49 p.) et les *Guidelines on Best Practices in Basic Collection Management for Non-Professional Staff and on the Organization of Training Courses* de l'UNESCO (1992, 27 p.), le premier mettant l'accent sur le recrutement, la formation et la supervision de cette catégorie particulière d'employés et le second proposant un programme de formation en préservation pour les novices non professionnels. En somme, donc, mais pour le début de la décennie, quelques guides et articles de type « *how to* », quelques études de cas et

quelques enquêtes sur les pratiques en cours. Depuis, le sujet ne semble cependant plus attirer beaucoup l'attention dans la littérature professionnelle ou disciplinaire.

La gestion de l'information, des documents, des archives mêmes nécessaires au fonctionnement des institutions ou services d'archives ou de gestion des documents n'a pas fait l'objet de recherche ni de réflexion très poussées. On l'a vu plus haut, de tous les auteurs de manuels généraux, seule l'Australienne Anne-Marie Schwirtlich s'intéresse à cette question – brièvement faut-il dire – de gestion des ressources informationnelles nécessaires à la gestion des services d'archives. Intitulant sa rubrique sur le sujet « Organizing your Own Information Resources », elle écrit sur le ton du plaidoyer : « *Ensure that the information necessary to support your work and decision-making processes is organized, up-to-date and readily accessible.* » Elle poursuit un peu plus loin : « *Information and documentation about your own operations is vital. You must have available accurate and complete data about your administrative and archival activities* » (Ellis, 1993, p. 32). Wilsted et Nolte n'en disent rien et rappellent simplement, en introduction d'une rubrique sur la gestion d'un système d'information, dans un chapitre sur la « Technology and the Archival Manager », que : « *An archives is an information system: a set of arrangement, tools, and personnel assembled to acquire, store, manage, and retrieve information. [...] An information system – manual or automated – includes procedures and equipment for identifying, acquiring, processing, storing, and retrieving information* » (Wilsted et Nolte, 1991, p. 89-90). Susan K. Goodman (1997, p. 27-37) a par ailleurs touché un sujet qui, sans en être très proche, peut présenter un intérêt pour la gestion de l'information dans un service d'archives. Dans son article sur « Policy Development For Information Systems Department Records », elle identifie les types de documents qu'on trouve généralement dans un service de gestion des systèmes d'information. Il y a peut-être là de quoi inspirer d'utiles réflexions de la part d'archivistes sur leur propre organisation. Parce que dans les faits nous n'avons relevé que fort peu de choses sur cette ressource qui constitue pourtant l'objet même de l'intervention professionnelle de l'archiviste, l'évaluation des besoins d'information et la reconnaissance des systèmes de production, circulation et traitement des documents comptant parmi ses tâches distinctives. Quant à la gestion de la connaissance dans les organisations archivistiques – dont le fonctionnement repose éminemment sur les « *knowledge workers* » que sont les archivistes –, le domaine reste à explorer.

La gestion des ressources matérielles demeure probablement le mieux documenté des quatre champs étudiés ; particulièrement si l'on

y inclut l'abondante littérature des instituts de recherche et des revues professionnelles ou magazines spécialisés dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) ou dans l'un ou l'autre des domaines de la préservation. Il y a ici, pourrait-on dire, surabondance et le défi pour le gestionnaire consiste beaucoup plus à discriminer correctement de manière à trouver la bonne information et à prendre les décisions les plus judicieuses qui tiennent compte du meilleur avantage « coût-bénéfice ». Dans le domaine des TIC, la démarche analytique et le processus décisionnel font aussi l'objet de nombreuses publications en sciences de la gestion ou en sciences de l'information et ces questions sont largement documentées dans les milliers de sites Internet d'entreprises, d'universités ou d'instituts spécialisés. Mentionnons à titre indicatif deux récents ouvrages accessibles en français et en anglais, réunissant les auteurs les plus crédibles dans leurs domaines d'expertise respectifs et qui nous sont apparus d'un intérêt certain pour les gestionnaires d'institutions ou de services d'archives. Le premier sur *L'art du management* « passe en revue les grandes tendances du management moderne » présentées sous une vingtaine de thèmes, dont la « Gestion de l'information » (Albert, 1997, p. 377-404). Le second, préparé sous la direction de Donald A. Marchand et Thomas H. Davenport, porte sur *L'art du management de l'information* ; son sous-titre, « Gérer le savoir par les technologies de l'information », indique assez l'intérêt de son contenu qui porte entre autres sur l'organisation et sur la gestion des connaissances, sur les modes d'organisation et sur le rapport de l'information à la connaissance, tous sujets au cœur des préoccupations des archivistes du troisième millénaire (Marchand, Davenport *et al.*, 2000, ix-373 p.). Toujours à titre indicatif, les professionnels et les gestionnaires de services d'archives trouveraient également avantage à parcourir les sites de l'« Information Systems Audit and Control (ISACA^{MD}) » – et plus spécifiquement « K-Net », véritable mine de renseignements sur tous les aspects de la gestion des nouvelles technologies⁹ – et du « IT Governance Institute¹⁰ ». Si certains auteurs d'ouvrages généraux abordent ces technologies d'un point de vue de gestion¹¹, la recension et l'appréciation de la littérature spécialisée dans une perspective de gestion et de gestion des ressources en milieu archivistique restent à faire. On aura compris qu'un tel chantier dépasse largement le cadre de ce chapitre. D'autant plus qu'en matière de technologies de l'information

9. Voir : <<http://www.isaca.org>>.

10. Voir : <<http://www.itgovernance.org>>.

11. Lire plus particulièrement : « Technology and the Archival Manager », Wilsted et Nolte, 1991, p. 89-95.

et des communications, les limites chronologiques retenues pour cette étude perdent toute signification, les technologies vieilles de quelques années, voire de quelques mois, étant généralement jugées au mieux dépassées, au pire désuètes.

En contrepartie, les gestionnaires disposent d'outils pertinents et largement connus sur les bâtiments d'archives, un sujet généralement traité dans les ouvrages généraux (voir le tableau, p. 118-119). Les travaux de Duchein (1988, 232 p.) et de Kitching (1993, viii-142 p.) demeurent des monographies toujours incontournables pour qui veut comprendre les facteurs et les besoins à considérer lorsqu'il s'agit de lancer soit un projet de construction nouvelle, soit un chantier d'aménagement ou de réaménagement d'espace à des fins de logement de services d'archives. La littérature professionnelle compte aussi un nombre appréciable d'articles plus pointus, certains présentant un intérêt plutôt technique¹², mais tous abordant d'une manière ou d'une autre le quoi et le comment et fournissant à tout le moins matière à réflexion pour une prise de décision judicieuse. Ici encore, notre enquête ne peut prétendre à l'exhaustivité. À cet égard, la courte communication d'Almany Stell Conte (1996, p. 15016), des Archives nationales de Guinée, sur « La programmation de bâtiments d'archives en Afrique » ainsi que l'article de T. Ling sur l'aménagement d'espaces de location à des fins archivistiques (Ling, 2000, p. 80-85) comportent d'utiles indications sur la marche à suivre. De même, les observations de Bernard Feypell – « L'aménagement des espaces d'accueil » –, de Rosine Cleyet-Michaud – « Réserver des espaces spécifiques » – et de Frédérique Coppin – « Réflexions pratiques sur l'usage d'un nouveau bâtiment d'archives communales » offrent des points de vue susceptibles d'alimenter les gestionnaires à la recherche d'informations plus ciblées. Enfin les études de cas comme celle de Howard P. Lowell sur la construction de l'édifice des archives du Delaware (Lowell, 1997, p. 152-165) représentent toujours des sources d'inspiration pour qui se voit confronter à des défis similaires.

Les institutions et services d'archives ont souvent été considérés comme des parents pauvres. Il n'est probablement pas de conférences ou colloques professionnels où l'on entend pas de remarques sur le manque de ressources ou sur le sous-financement de tel ou tel projet, de tel ou tel programme. La question du financement a été et demeure toujours au cœur des préoccupations des gestionnaires devenus de plus en plus habiles à exploiter les divers programmes d'aide financière et à mettre à l'essai de nouvelles formules de financement. Certains d'entre

12. Voir, par exemple, Edwards, 1994, p. 37-53 et Ling, 1994, p. 360-383.

eux ont d'ailleurs fait état dans la littérature d'expériences originales susceptibles de trouver application ailleurs. Ainsi, S.G.H. Freeth (1996, p. 157-165) du Guildhall Library décrit, dans « Dealing with Business Depositors : the Guildhall Library Experience », comment on en est parvenu à la section des Manuscrits à mettre à contribution financièrement les entreprises depositaires, donatrices ou vendeuses pour le traitement de leurs archives. Conçu dans la foulée des travaux du groupe de travail sur le rapport entre archives et société de la Society of American Archivists, *Advocating Archives : An Introduction to Public Relations for Archivists* est un outil susceptible d'aider à la promotion et à l'obtention des crédits pour les archives. Outre les considérations de Judy P. Hohmann sur les formes publiques ou privées de financement, on trouve en annexe quelques directives sur la collecte de fonds (Freeman Finch, 1994, 185 p.). L'article de D. Robinson sur une expérience de demande d'aide financière au fonds de la loterie britannique (Robinson, 1997, p. 151-163) intéressera probablement les collègues ontariens qui ont accès à de semblables possibilités de financement et suggérera peut-être à d'autres quelque démarche auprès d'organisations de même nature au Québec ou ailleurs. Des leçons profitables peuvent également être tirées de la lecture de l'étude de David M. Weinberg (1999, p. 247-270) sur « The Impact of Grantsmaking : An Evaluation of Archival and Records Management Programs at the Local Level ». Weinberg examine l'efficacité des programmes locaux d'aide financière et adresse aux administrateurs de ces programmes des suggestions pour l'obtention de crédits de la part des gouvernements locaux et fédéral américains.

Par ailleurs, les questions d'analyse de coûts semblent susciter un grand intérêt au cours de la période étudiée. En 1997, April L. Dmytrenko (1997, p. 16-20), dans un article intitulé « Cost-Benefit Analysis », argue que la méthode dite d'analyse coûts-bénéfices représente pour les professionnels de la gestion de l'information consignée (RIM) « *an opportunity to demonstrate the benefits in cost saving in order to receive management commitment and support to implement* ». Quelques années auparavant, Julie Gable (1992, p. 3-5, 18) s'était intéressée à la technique du « Net Present Value : A Financial Tool for Complicated Times » pour anticiper les gains et bénéfices dans des situations où le gestionnaire doit faire la démonstration du meilleur choix parmi plusieurs options. Dans la même veine, Ron Lacharité (1992, p. 8-18) réfléchit sur « The Value of Enhanced Service in Cost Justification » et s'interroge sur les facteurs à considérer au-delà de la seule réduction des coûts. Éditrice en chef du *Records & Retrieval Report*, Ann Balough (1997, p. 1-16, 1998, p. 1-12) jette un regard critique sur l'information chiffrée mise à contribution dans l'évaluation des coûts de gestion de l'information et note

que la validité et la fiabilité de ces renseignements statistiques varient considérablement. Parmi les six articulets qu'elle signe, on lira avec intérêt son « Survey : Ratio of Records Volume to Staffing » et sa « Review of ARMA Coast Indicators Guide ». On apprendra également des réflexions de Balough sur « The True Cost of Electronic Documents ». L'auteure rappelle – ce que d'aucuns considéreront comme des truismes – que « *There is a real business need to look at the long-term costs (consequences) of storing records electronically* » et surtout que « *The cost of media is not a significant cost in any recordkeeping system* ».

Enfin, ici comme en d'autres domaines de l'administration des ressources, les études de cas se révèlent des sources valables d'inspiration. Les réflexions de Jean-Marie Dureau (1994, p. 51-53) sur l'« Aspect économique des traitements de masse. Exemple d'un dépôt d'archives » et plus spécifiquement sur les coûts de nettoyage et de protection mécanique des documents intéresseront probablement ceux et celles qui doivent anticiper les coûts et évaluer la faisabilité de ce type d'opérations de main-d'œuvre toujours onéreuses et pour lesquelles il est généralement difficile d'obtenir les crédits nécessaires. L'article de fond de Paul Ericksen et Robert Shuster (1995, p. 32-52) sur le développement d'un processus continu d'analyse des coûts de traitement au Billy Graham Center Archives constitue probablement le texte le plus complet sur la littérature disponible, sur la méthode de mesure de ces coûts et sur les difficultés de compilation de données significatives.

3. LES LEÇONS DE L'AVENIR

Au terme de cette sans doute trop longue énumération, il n'est pas facile de dégager une vue d'ensemble. S'agissant de présenter un instantané de l'état des écrits sur la gestion des ressources, on pourrait retenir que :

- le sujet a obtenu ses lettres de noblesse il y a une quinzaine d'années seulement, faisant alors son apparition dans les manuels généraux de formation et donnant lieu à quelques articles clés dans les périodiques archivistiques ;
- la formation, la qualification, la dotation et la direction-supervision constituent les sujets les plus souvent traités en matière de gestion des ressources humaines ;
- les questions de financement ainsi que d'analyse et d'évaluation des coûts constituent le gros des préoccupations sur le plan de la gestion des ressources financières ;

- mis à part les travaux techniques sur les bâtiments, équipements et technologies de l'information, ce sont les besoins en matière de bâtiments et d'aménagement qui retiennent surtout l'attention dans le domaine des ressources matérielles ;
- sauf exception, la gestion de l'information nécessaire au fonctionnement des services ou institutions d'archives, qui constitue pourtant la deuxième ressource essentielle au fonctionnement des organisations et est l'objet même du travail des archivistes, n'a littéralement pas suscité d'intérêt.

On aura aussi sans doute noté que cette littérature est d'abord et avant tout destinée à un public d'expression anglaise – en fait, elle est surtout anglo-américaine – et que les travaux en français sont plutôt rares.

N'empêche. Ce corpus de travaux, dont il est difficile de cerner les tendances lourdes, n'en met pas moins en lumière l'importance des questions de gestion de ressources dans la formation et l'exercice du métier d'archiviste. Car cette profession ne s'exerce pas *ex nihilo*. D'une part, elle s'actualise dans des cadres organisationnels et institutionnels dont le fonctionnement commande des interventions de gestion, qu'il s'agisse de préparer un budget selon un cycle et un processus budgétaires précis ou de doter des postes selon une philosophie et des règles institutionnelles particulières. D'autre part, les archivistes doivent s'organiser pour gérer et administrer les services dont ils sont responsables et pour lesquels ils auront à rendre compte. La mise en place de systèmes d'information destinés à soutenir les activités archivistiques proprement dites ou encore l'élaboration de projets de réaménagement des espaces opérationnels, pour ne citer que deux exemples, demandent des habiletés et des savoirs qui vont au-delà des fonctions archivistiques classiques et qui exigent des connaissances des principes, des méthodes et des techniques de gestion des ressources.

Qu'est-ce à dire pour l'avenir ? Lorsque nous avons entrepris la recherche en vue de la préparation de ce chapitre, nous postulions qu'il y avait fort peu de choses dignes d'intérêt dans la littérature scientifique et professionnelle et nous acceptions d'emblée cette affirmation de Paul H. McCarthy selon laquelle : « *There is a general lack of archival literature focused on the administration of archival programs ; rather archivists have tended to write about the administration of archival collections* » (McCarthy, 1988, p. 54). En général, le jugement de McCarthy demeure valable dans la mesure où les archivistes de profession et les universitaires ont davantage écrit sur les fonctions archivistiques et beaucoup moins sur les théories de gestion appliquées à l'archivistique. Mais il

s'est écrit des choses depuis 1988, date de parution de cet article, et ce corpus, au premier regard un peu désarticulé, constitue certainement une bonne base pour l'élaboration d'un agenda de recherche plus poussé et répondant davantage aux conditions nouvelles de la pratique. Dans son discours de fin de mandat à la présidence de la Society of American Archivists, Thomas Hickerson situait l'accroissement des habiletés, des connaissances et des ressources au nombre des dix défis de la profession pour le XXI^e siècle. Arguant que l'exercice de la profession devait dorénavant s'appuyer sur une multiplicité d'expertises – notamment en matière de gestion des ressources humaines, de management, d'administration et de financement –, il écrivait : « *It is no longer sufficient to focus only on archival principles and expertise. Everyone must have an underlying understanding of information technology and a flexible approach to learning new skills and devising new methods.* » Puis il concluait : « *We must be able to envision many professions playing coordinated roles in realizing the archival mandate* » (Hickerson, 2000, p. 5). Pour relever ce défi, pour gérer cette profession à visages multiples, pour équilibrer la contribution et l'apport de ces diverses expertises, il faudra aux archivistes des savoirs en gestion et une connaissance certaine des méthodes et techniques de gestion des ressources – humaines et financières à tout le moins.

Ici, les établissements d'enseignement et de recherche peuvent aider à l'accomplissement de ce virage. D'abord en revoyant les programmes de formation universitaire – et plus particulièrement les programmes dits gradués – de manière à y inclure des éléments de gestion des ressources. Puis en s'associant à des chantiers de réflexion sur la mise en œuvre de programmes de formation continue propres à aider l'archiviste en progression de carrière à enrichir ses connaissances théoriques et techniques en matière de gestion des ressources. Or, l'élaboration de programmes de formation de niveau universitaire crédibles repose d'abord et avant tout sur l'existence d'une littérature théorique, professionnelle et technique solide et exploitable à des fins de formation avancée. Sans porter un jugement trop sévère sur les textes présentés dans ce chapitre, force nous est de reconnaître qu'il y a place pour les mises à jour, pour l'exploration de nouvelles avenues et pour l'étude de nouveaux cas davantage ancrés dans les réalités canadiennes et québécoises.

Alors, où aller et par quoi commencer ? Ici nous pouvons tirer profit des réflexions de chercheurs et professionnels, dont celles réunies dans le numéro de décembre 1999 du *Records Management Journal* consacré à la recherche en gestion de documents. Les textes d'Elizabeth Danbury : « *Records management research : What are the opportunities ?* », de

Judith Elkin : « Assessing research in the United Kingdom : The Research Assessment Exercise 2001 », de Catherine Hare et Julie McLeod : « Developing a research profile : A case study from the United Kingdom » et de Marjo Rita Valtonen : « Records management research in Finland » offrent des perspectives inspirantes. Il en va de même du rapport de Carol Couture et de ses collaborateurs sur *La formation et la recherche en archivistique dans le monde : une étude comparative*. Mais s'agissant de pousser plus loin et surtout de porter un regard sur les besoins des communautés archivistiques canadienne et québécoise, on peut entrevoir des pistes que la recherche pourrait explorer en matière de gestion des ressources. Ce sont :

- D'abord et avant tout, comme première piste, une revue critique de la littérature en sciences de l'information, bibliothéconomie et sciences de la gestion afin d'y trouver des modèles adaptables aux réalités archivistiques d'ici. Selon ce que nous en avons vu dans le cadre d'incursions trop rapides dans ces champs de la littérature, il est permis de croire que la moisson sera abondante. Notre collègue Lucie Pagé, du Centre de recherche en civilisation canadienne-française de l'Université d'Ottawa, s'est intéressée à l'évaluation de programme et nous livre dans le présent ouvrage une riche revue de la littérature disponible sur cette question dans les périodiques de bibliothéconomie et sciences de l'information. Son patient travail de recension et d'analyse indique qu'il y a là des réflexions et des modèles plus qu'utiles. Pour notre part, simplement en interrogeant quelques bases de données à des fins de vérification préliminaire, nous avons pu relever dans cette même littérature plusieurs dizaines de travaux sur la planification budgétaire, sur la gestion du personnel ou encore sur la planification de l'aménagement des espaces. Il faut pousser plus loin ce travail et, à l'instar de Lucie Pagé, investiguer de ce côté et aussi enquêter dans les domaines des sciences de la gestion – d'autant plus que la gestion des institutions culturelles y fait maintenant l'objet d'un enseignement et de travaux spécifiques¹³ –, de la muséologie et de la gestion des systèmes d'information. On peut même penser que certains des titres recensés vaudraient d'être mentionnés dans les bibliographies mises à la portée des archivistes, comme celle toujours extrêmement utile de la revue de l'Association des archivistes du Québec.

13. Par exemple, l'École des Hautes Études commerciales de l'Université de Montréal offre maintenant un diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion d'organismes culturels (<http://www.hec.ca/programmes/dessgoc>).

- Seconde avenue de recherche : la production de travaux théoriques sur les principes et méthodes de gestion des ressources dans une perspective archivistique. Ici, il n'y aura pas lieu de réinventer la roue, mais plutôt d'aborder ces théories existantes dans une perspective d'application en milieu archivistique. Encore qu'il soit permis de penser qu'un tel exercice puisse éventuellement non pas modifier mais bien nuancer ou encore enrichir les théories existantes. Par exemple, au cours des dernières années, on a réalisé de multiples travaux sur la gestion des « travailleurs du savoir », sur leur profil, sur leur rôle social, sur leur contribution professionnelle au sein des « organisations apprenantes », sur leur comportement et leurs attentes professionnelles, etc. N'y a-t-il pas lieu d'inscrire une réflexion sur le développement de la profession d'archiviste dans le contexte de ces questionnements ? N'y a-t-il pas lieu de croire qu'une telle démarche puisse aider à avancer sur la difficile question de la reconnaissance professionnelle des archivistes à l'Âge de l'information et du savoir ?
- Troisième perspective : la production d'études de cas construites selon la méthodologie propre au genre, ce qui favoriserait la constitution d'une banque de ressources pédagogiques exploitables tant à des fins de formation de base que dans une perspective de formation continue. Un domaine, celui de la gestion des ressources matérielles – construction de bâtiments, aménagement d'espace, mise en place d'une infrastructure technologique –, nous semble bien se prêter à la préparation de cas compte tenu de la littérature existante et des multiples expériences vécues par la communauté archivistique canadienne au cours des dernières décennies. Il en est d'autres. Pensons au financement, à la budgétisation, à l'implantation des systèmes d'information dans les services et institutions, à l'inépuisable bassin d'expériences vécues en matière de gestion des ressources humaines dans le cadre de projets, de programmes ou d'activités courantes et spécifiques. Or, il se trouve que la profession, au Canada comme au Québec, compte un nombre appréciable de cadres, de directeurs des opérations et de professionnels chevronnés disposant d'une riche expérience de gestion. Qui plus est, un nombre non moins appréciable d'entre eux s'appêtent à quitter la vie professionnelle active. On peut envisager que des chercheurs familiers avec la méthodologie et les techniques de préparation d'études de cas élaborent des canevas

et s'associent à ces personnes d'expérience pour bâtir un corpus significatif et directement utilisable dans le cadre de programmes d'enseignement ou de formation continue.

- Quatrième possibilité : l'étude plus approfondie des objectifs et des résultats des programmes et modes de financement exploités depuis quelques décennies par les administrateurs de services d'archives, qu'il s'agisse des programmes d'aide du Conseil canadien des archives (CCA) et du ministère de la Communication et de la Culture (MCCQ) du gouvernement québécois ou encore des enveloppes budgétaires allouées par les organisations à leurs services de gestion des archives courantes, intermédiaires et permanentes. Ici, l'information ne manque pas pour évaluer les résultats, pour comprendre les stratégies petites ou grandes ou encore pour effectuer de bonnes études comparatives. Données et dossiers sont disponibles et attendent en quelque sorte leurs analystes. Ainsi, une analyse des dossiers de demande d'aide financière, soit au CCA ou au MCCQ, pourrait permettre d'évaluer plus finement les résultats obtenus tant du point de vue quantitatif que qualitatif. Des études comparatives de plans budgétaires et de bilans des dépenses – à petite et à grande échelle – pourraient présenter un intérêt certain du point de vue de la distribution des ressources par fonctions et activités dans les services d'archives. De telles études seraient également riches d'enseignement sur la part réservée comparativement aux autres fonctions de soutien à la gestion de l'information archivistique dans les organisations ou encore sur le partage des ressources entre institutions culturelles en général et patrimoniales en particulier. Les résultats de tels travaux pourraient s'avérer utiles à l'élaboration des argumentaires à la veille des discussions sur la distribution des deniers publics ou sur les allocations budgétaires. Sans compter qu'ils faciliteraient probablement la tâche aux demandeurs et évaluateurs de demandes d'aide financière.
- Cinquième champ d'exploration : l'élaboration de modèles appuyés sur les plus récents développements théoriques et méthodologiques en matière, par exemple, de gestion de ressources humaines – adaptation au changement, description de postes, recrutement, gestion de la carrière, évaluation de performance, etc. – ou encore de gestion des ressources financières. Ici, nous entrons dans le domaine du « comment », de la production d'instruments de travail dédiés aux activités de gestion des ressources. Les possibilités sont multiples. On peut

imaginer des brochures ou recueils de modèles de descriptions de postes ou de plans budgétaires adaptés aux différents types de services ou institutions d'archives. On peut penser à des modèles de grilles d'évaluation de performance des administrateurs, des professionnels et des techniciens du métier, non pas dans la perspective d'imposer un ou des formulaires, mais plutôt pour soumettre des listes documentées et rationalisées de critères – par types de postes – à considérer dans la préparation des évaluations de rendement. La gestion du développement des carrières constitue également un autre champ d'intérêt alors qu'arrivent ou prennent place sur le marché du travail les premières générations d'archivistes formés dans des écoles spécialisées. Là encore, des modèles sont à construire. Par ailleurs, Robert Garon avait l'habitude de dire, en des formules variées, que les archives sont condamnées par nature à la croissance, les volumes d'archives définitives et de documents courants et intermédiaires connaissant dans la plupart des organisations une augmentation quasi exponentielle. De ce fait, les archives sont en quelque sorte contraintes au changement. Et changement elles ont connu au cours des dernières décennies avec la venue des technologies de l'information et de la communication qui, il n'est pas exagéré de le dire, ont provoqué une véritable révolution dans les pratiques de production, de traitement, de communication et d'exploitation de l'information. Or, nous savons par les études théoriques et par l'expérience acquise que le changement se gère et qu'il faut pouvoir l'anticiper dans ses impacts sur le quotidien des personnes si l'on veut éviter les dérapages dans la production des services, les démobilisations et les situations prolongées de confusion. La modélisation du changement en milieu d'archives en perpétuelle croissance, assortie de la définition des stratégies, comportements et mesures à adopter, pourrait donner lieu à une publication et servir de guide aux gestionnaires et personnels confrontés, par exemple, à une crise de croissance ou à un changement soudain.

- Dernier secteur, mais non le moindre quand on songe à l'essence même du métier : l'élaboration de modèles sur l'organisation de l'information nécessaire à la gestion d'un service d'archives, par une exploration critique des pratiques en cours. Il y a place, à notre avis, pour un guide pratique comportant des indications et instructions sur les types de documents nécessaires au soutien des activités archivistiques, sur l'organisation et la gestion des dossiers administratifs et opérationnels. Un tel outil permettrait d'éviter bien des faux pas dans la constitution, par exemple, des

dossiers d'acquisition ou dans la gestion des dossiers du personnel régulier ou contractuel. D'autant plus qu'il se révélerait sans doute d'une grande utilité aux enseignants et aux bénévoles chargés par leurs organisations ou associations de « s'occuper des archives ».

Chantier vaste, dira-t-on, et qui, de surcroît, déborde le cadre de la gestion des ressources tel que défini en début de chapitre. Soit ! Mais on peut l'aborder sous plusieurs angles et découper l'approche de manière à éviter l'effet d'éparpillement. On peut également penser que la revue de littérature des disciplines voisines aidera à élaborer le cahier de charge du chantier et qu'elle conduira à des approches moins « taillées à la hache ». L'important, voire l'essentiel, c'est que se développe au cours de la prochaine décennie un corpus de connaissances articulé à partir duquel les générations professionnelles actuelles et futures pourront enrichir leur expertise et se donner l'outillage de gestion dont elles auront besoin pour gérer les services d'archives multidimensionnels évoqués par Hickerson et pour établir sur des bases solides la pratique archivistique à l'Âge de l'information.

CONCLUSION

Si d'aventure un tel chantier prenait forme et engageait d'une manière ou d'une autre la communauté universitaire et les milieux professionnels, il faudrait en savoir gré à des hommes comme Robert Garon. Comme tous ceux et celles de sa génération, il aura appris sur le tas à gérer le quotidien. Ce qui n'est pas une mauvaise école. Mais il est urgent que les connaissances et les savoirs accumulés par des personnes comme lui soient rendus accessibles à la relève. Il ne s'agit pas de codifier les choses, avec tous les risques de fossilisation que cela représente. Il s'agit plutôt d'élaborer des assises théoriques, d'y cadrer ce riche savoir et de le faire servir au nécessaire renouvellement du devenir.

Robert Garon qui fut parmi les tout premiers, sinon le premier, à se consacrer à la formation des archivistes, à titre de jeune professeur à l'Université Laval, a gagné les rangs de la pratique et a très tôt pris charge de la gestion des Archives nationales du Québec. Gestionnaire et administrateur, il a permis à plusieurs de ses collaborateurs et collaboratrices d'acquérir à leur tour de l'expertise en gestion. Il les a sensibilisés à la nécessité de gérer rigoureusement et avec un sens de l'équilibre les ressources mises à leur disposition. Au fil des congrès, des conférences et des allocutions il a partagé ses réflexions et ses vues sur ces sujets que plusieurs considèrent maintenant comme étant partie du noyau dur de l'archivistique. Pour cela, merci et chapeau bas, monsieur Garon !

Évaluer pour évoluer

Méthodes et techniques d'évaluation des centres d'archives : des pistes à explorer¹



Lucie Pagé

Responsable des archives
Centre de recherche
en civilisation canadienne-française
Université d'Ottawa

Au cours des trente dernières années, les bibliothèques et les centres d'archives ont connu de profondes mutations dans leur environnement marqué par la rareté des ressources financières disponibles, une concurrence accrue pour obtenir ces ressources, une plus grande rationalisation et une responsabilisation accrue dans la gestion des ressources, de même que par les besoins croissants d'information à des fins administratives et juridiques, la commercialisation de la culture et, enfin, d'importants changements technologiques. Ces modifications environnementales présentent de nouveaux défis et des possibilités inédites pour les gestionnaires. Ceux-ci doivent démontrer que les services et les programmes de leur institution ont un impact positif sur la ou les communautés qu'ils servent, ce qui nécessite l'utilisation de l'évaluation comme outil de gestion.

Depuis 1968, l'évaluation des bibliothèques a fait l'objet de très nombreuses études, mais l'évaluation des centres d'archives commence à peine à susciter l'intérêt des gestionnaires et des archivistes. En 1979,

1. Mes recherches sur l'évaluation d'un centre d'archives ont débuté en 1990. Elles ont donné lieu à deux publications, une première dans *Réflexions archivisiques* (n° 3, avril 1991) et une deuxième dans *Archives* (vol. 23, n° 4, printemps 1992). Le présent bilan de recherche reprend pour l'essentiel les éléments développés antérieurement, avec une mise à jour de la littérature sur le sujet de 1992 à 2001 et avec la présentation de nouveaux éléments principalement au chapitre de l'évaluation par les normes et de l'évaluation des extraits.

le rapport Bari² recommandait, entre autres, l'élaboration de principes directeurs pour l'évaluation des services d'archives (Rhoads, 1982, p. 8). De plus, une étude du RAMP (Records and Archives Management Program), réalisée par James B. Rhoads en 1981, suggérait aux archivistes de puiser dans l'ouvrage de F.W. Lancaster, *Principes directeurs pour l'évaluation des systèmes et services d'information*, afin d'y « trouver des idées, notamment des techniques à utiliser » pour évaluer leurs services (Rhoads, 1982, p. 5).

Nous nous proposons d'explorer cette suggestion afin de voir dans quelle mesure le cadre théorique, les méthodes et les techniques utilisés par les bibliothécaires pour l'évaluation des bibliothèques peuvent servir de base à l'élaboration d'un cadre théorique, de méthodes et de techniques pour évaluer les centres d'archives. Après une brève revue de la littérature sur l'évaluation des centres d'archives et la présentation des définitions et des concepts, nous tenterons de cerner le cadre général d'une évaluation. Par la suite, nous nous pencherons sur l'évaluation des intrants (les ressources) et sur celle des extrants (les services) et nous terminerons avec l'étude des rapports coût-efficacité et coûts-bénéfices.

1. LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Outre quelques paragraphes du rapport Bari et de l'étude du RAMP, qui soulignent l'importance de l'élaboration de méthodes d'évaluation pour les centres d'archives, très peu d'études ont porté sur ce sujet.

Entre 1982 et 1990, la Society of American Archivists (SAA) a publié quatre articles, un guide d'autoévaluation et un manuel sur l'évaluation des centres d'archives (SAA, Task Force on Institutional Evaluation, 1980 et 1982 ; SAA, Task Force on Standard Reporting Practice, 1982 ; Conway, 1987 et 1989 ; Joyce, 1989-1990). En outre, la SAA adoptait en 1994 des lignes directrices pour l'évaluation des institutions d'archives (SAA, Task Force on Institutional Evaluation, 1994)³. Cette association, par l'entremise de son groupe de travail, Task Force on Institutional Evaluation, offre à ses membres un programme d'évaluation institutionnelle en trois

-
2. Le rapport Bari est connu sous le nom de *Rapport de la consultation en vue de l'élaboration d'un plan à long terme pour la préparation des principes directeurs des normes en matière de gestion des archives et des documents*. Cette consultation a eu lieu à Bari (Italie) en 1979.
 3. Les lignes directrices sont également disponibles sur le site Internet de la SAA, <<http://www.archivists.org/governance/guidelines/evagui.htm>>.

volets : la collecte de statistiques et de données simples sur le centre d'archives, l'autoévaluation et l'évaluation du centre par des experts externes. Dans ce contexte, le guide d'autoévaluation a pour objectif d'aider les gestionnaires dans la rédaction du rapport préalable à la visite des experts. Il se divise en quatre grandes parties qui regroupent plusieurs blocs de questions. La première partie porte sur le mandat, les objectifs et les ressources financières, humaines et matérielles du service d'archives ; la deuxième, sur la politique et les contrats d'acquisition des fonds d'archives ; la troisième, sur les conditions et les méthodes de conservation des documents, et la quatrième, sur le classement et la description des documents ainsi que sur les services aux usagers et à la communauté. En 1989, la SAA publiait *Archives Assessment and Planning Workbook*, dont l'objectif premier est « *to help you organize information about your repository, systematically evaluate it, and develop plans to improve* » (McCarthy, 1989, p. 5). Le manuel comprend des listes de contrôle qui reprennent, avec plus de détails, les thèmes étudiés dans le guide d'autoévaluation et fournit, en annexe, les données du recensement des institutions d'archives américaines effectué en 1985.

De plus, le guide d'autoévaluation des services d'archives de l'État de New York (*Strengthening New York's Historical Records Programs*, 1987) et celui de l'Association of Manitoba Archives (Pelletier, 1996, p. 4) reprennent les travaux de la SAA, tandis que le manuel de l'Association of British Columbia Archivists (Baird et Coles, 1988) comprend, à la fin des chapitres, des listes de questions analogues à celles qui se trouvent dans le guide d'autoévaluation de la SAA.

De septembre 1983 à avril 1985, les Archives nationales du Canada ont évalué leurs services de référence et leurs services au public afin de déterminer si les objectifs de ces services étaient réalisables, s'ils étaient atteints et, le cas échéant, quels étaient les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre (Berzins, 1985, vol. 1, p. 1). À cette fin, les Archives nationales du Canada ont eu recours à diverses techniques : questionnaires, entrevues téléphoniques, entrevues en personne, observation de chercheurs, exercices de simulation (Berzins, 1985, vol. 3, p. 8-9). Le rapport, publié en 1985, livre les résultats de l'évaluation, mais ne décrit que très brièvement son cadre méthodologique. De plus, il est à noter que ce type d'évaluation requiert des ressources financières et humaines importantes qui, par conséquent, en limitent l'application.

À l'exception de l'étude des Archives nationales du Canada, les ouvrages sur l'évaluation des centres d'archives mettent davantage l'accent sur l'évaluation des intrants, les ressources, et négligent bien souvent les extrants, les services. Ils s'intéressent peu aux relations entre

les centres d'archives et les usagers et à celles entre les centres d'archives et la communauté. Ces ouvrages ne permettent pas, par exemple, de savoir dans quelle mesure un centre d'archives répond aux besoins de ses usagers. C'est surtout du côté des extrants que l'apport des méthodes d'évaluation des bibliothèques à l'évaluation des centres d'archives sera utile. Toutefois, avant d'entreprendre l'étude de l'évaluation des intrants et des extrants, nous tenterons de définir les concepts appropriés à l'évaluation d'un centre d'archives et d'en cerner le cadre général.

2. QUELQUES DÉFINITIONS ET CONCEPTS

2.1. Intrants (ressources) et extrants (services)

Les intrants (*inputs*) comprennent le statut légal, le mandat et les ressources financières, humaines et matérielles d'un centre d'archives. Ils sont de nature tangible et quantifiable et leur valeur réside dans leur apport à la production d'extrants désirés (Lancaster, 1993, p. 3). La définition des extrants (*outputs*) est cependant plus complexe. F. Wilfrid Lancaster souligne leur caractère moins tangible par rapport aux intrants (Lancaster, 1988, p. 3; Lancaster, 1993, p. 3) et Richard H. Orr (1978, p. 45-46) dénombre pour les bibliothèques six grandes catégories de services :

- fournir un document spécifique dont la description est connue (*document service*);
- fournir une liste de documents sur un sujet (*citation service*);
- fournir une réponse à une question factuelle (*answer service*);
- guider, instruire et fournir des services éducatifs (*instruction service*);
- fournir des espaces et des équipements (*facilities services*);
- fournir des services auxiliaires, par exemple, la rédaction, la traduction, etc. (*adjunct services*).

Certains archivistes limitent les extrants d'un centre d'archives à ses activités de référence (Maher, 1986, p. 15). La référence consiste à « informer les chercheurs sur la nature des documents conservés dans le service selon le ou les thèmes choisis, sur les conditions de leur communication, sur les instruments de recherche permettant de les identifier et sur les moyens d'en obtenir communication et/ou reproduction » (Lambert, 1990, p. 17). D'autres experts donnent au terme extrants un

sens plus large. Ils incluent entre autres le calendrier de conservation (Turnbaugh, 1986, p. 28-29) et les programmes publics, dont l'objectif est « de communiquer l'importance et la pertinence intrinsèques des archives à la population que les institutions d'archives desservent » (Blais, Enns et Richan, 1992, p. 147).

Pour les besoins de cette étude, les extraits désignent l'ensemble des services offerts à la communauté, usagers actuels et usagers potentiels, par un centre d'archives. Parmi ces services figurent le calendrier de conservation, le plan de classification, les instruments de recherche manuels et automatisés, les services de référence, les services éducatifs et les activités de diffusion (dont la réalisation d'expositions et de publications, la création et le maintien de sites Internet, la participation à des réseaux).

2.2. Usagers, utilisation et bénéfices

L'un des buts ultimes d'un centre d'archives est la mise en valeur de documents d'archives, leur diffusion : sans usagers, « les documents et l'information qu'ils contiennent n'ont qu'une "énergie potentielle", laquelle est libérée par l'interaction dynamique des hommes » (Taylor, 1984, p. 2). Selon Hugh Taylor, cette interaction peut se situer sur trois plans : interaction avec le support ; interaction avec la configuration et la forme des symboles ; interaction avec l'information (le contenu). Les bibliothécaires et les archivistes donnent diverses significations au mot usager. Certains ont une approche maximaliste dérivée du marketing ; ils incluent parmi les usagers toutes les personnes qu'une bibliothèque ou qu'un centre d'archives tente de servir (Blagden, 1980, p. 25). D'autres ont une approche minimaliste ; ils entendent par usagers les personnes qui ont une carte de membre, celles qui visitent la bibliothèque ou le centre d'archives, celles qui empruntent un ou plusieurs documents à la bibliothèque, celles qui consultent sur place un ou plusieurs documents de la bibliothèque ou du centre d'archives (Zweizig, 1977, p. 7 ; Christiansen, Davis et Reed-Scott, 1983, p. 434 ; Conway, 1986a, p. 395). Toutefois, ces deux approches ne tiennent pas compte des personnes qui, sans avoir recours aux services d'une bibliothèque ou d'un centre d'archives, bénéficient indirectement de la consultation des documents (Conway, 1986a, p. 396). Citons, à titre d'exemple, une personne qui regarde à la télévision un documentaire réalisé à partir de documents d'archives.

Dans cet article, nous emploierons l'expression « usager actuel » pour désigner les personnes qui visitent ou consultent (en personne, par courrier, par téléphone, par télécopieur, par courriel) un centre d'archives

ou son site Internet à la recherche de documents ou d'information, et l'expression « usager potentiel », pour désigner les personnes qui pourraient utiliser le service d'archives si elles le reconnaissaient comme source d'information (Aversa, 1981, p. 28). Les usagers actuels des centres d'archives comprennent des utilisateurs internes, originaires de l'organisme parrain du centre d'archives, et des utilisateurs externes. Parmi les usagers actuels, nous avons, entre autres, des créateurs de documents, des gestionnaires, des décideurs, des chercheurs professionnels qui effectuent des recherches dans un cadre universitaire (auteurs, étudiants et professeurs) ou qui réalisent des recherches appliquées pour lesquelles ils sont rémunérés (avocats, notaires, arpenteurs, journalistes, recherchistes des médias, etc.), des chercheurs issus du grand public (généalogistes, amateurs d'histoire locale ou familiale, citoyens désirant faire valoir leurs droits) ainsi que la clientèle scolaire de différents âges et niveaux de scolarité (Charbonneau, 1999, p. 380-382). Comme le souligne James Lambert (1990, p. 20), les usagers actuels appartiennent à des types de plus en plus variés, au point que nous assistons à un éclatement de l'utilisation des archives. Toutefois, bon nombre d'archivistes admettent avoir une connaissance limitée des usagers actuels de leur centre d'archives et reconnaissent qu'une étude des usagers actuels et potentiels leur serait fort utile.

Les bibliothécaires définissent l'« utilisation » comme étant le matériel utilisé par un usager et l'« utilité » ou résultat (*outcome*) comme étant les bénéfices de l'utilisation d'une bibliothèque (Blagden, 1980, p. 27 ; Christiansen, Davis et Reed Scott, 1983, p. 434). Pour F. Wilfrid Lancaster (1993, p. 3), les résultats désirés « *will tend to relate to long-term social, behavioral, or even economic objectives that are rather intangible, and therefore, not easily converted into concrete evaluation criteria* ». Selon William L. Joyce (1984, p. 125), l'utilité première des archives est culturelle au sens anthropologique du terme : « *to indicate the totality of symbols and signs – the way of life – that gives meaning and substance to human life and enables it to be transmitted to subsequent generations* ». Certains bénéfices de l'utilisation des archives peuvent être intangibles, par exemple, faire avancer les connaissances, assurer une meilleure compréhension de l'humanité, développer un sentiment d'appartenance, orienter le futur. Certains autres sont plus tangibles, comme protéger des droits, servir de preuve, prendre des décisions et résoudre des problèmes pratiques (Bradsher, 1989, p. 9 ; Dearstyne, 1987, p. 77).

2.3. Besoins d'information, transfert de l'information et satisfaction des besoins d'information

Pour l'évaluation d'une bibliothèque comme pour celle d'un centre d'archives, il importe de comprendre les comportements des usagers actuels et potentiels en matière de documentation et d'information, notamment les concepts de besoin d'information, de transfert de l'information et de satisfaction des besoins d'information.

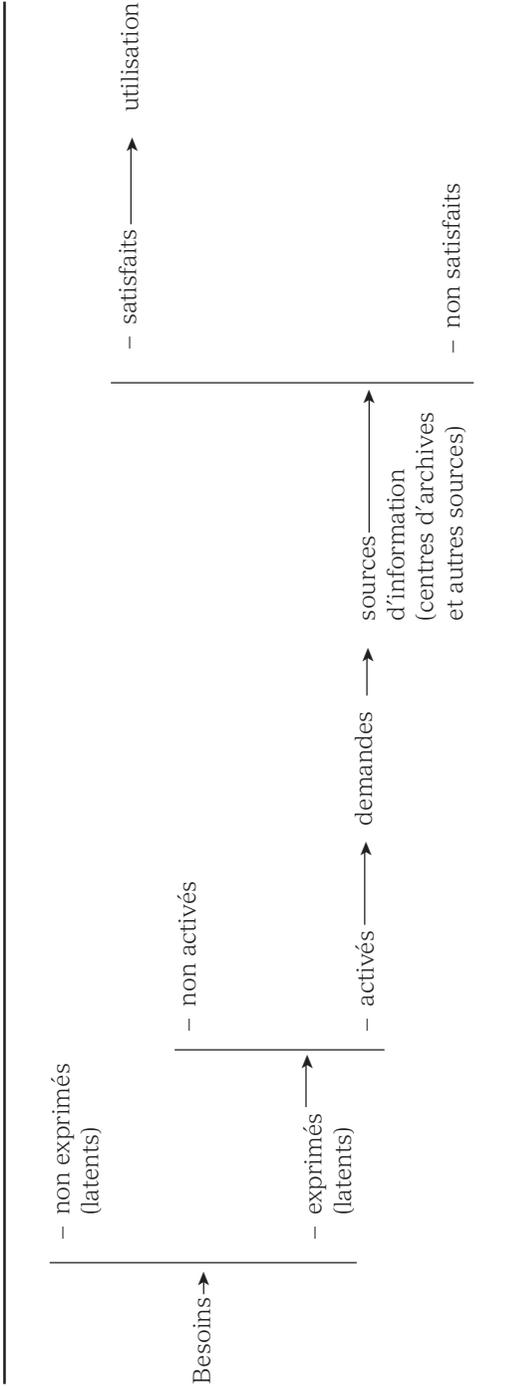
Le besoin d'information est vital, tout comme le besoin de boire et de se nourrir, car l'information réduit l'insécurité. Il existe plusieurs niveaux de besoins d'information et une hiérarchie dans ces niveaux selon la conscience qu'un individu a de ses besoins. Ainsi, un besoin peut être exprimé ou non exprimé. Le besoin exprimé peut demeurer latent, tout comme il peut être activé et conduire à la formulation d'une demande (Savard, 1988, p. 34-55). Richard H. Orr (1978, p. 49) a traduit, sous forme de tableau, le concept de besoin d'information. Nous avons simplifié et adapté ce tableau (voir à la page suivante) pour les centres d'archives.

Dans son étude sur les chercheurs en histoire des femmes, Diane L. Beattie (1989-1990, p. 37) a établi les distinctions qui s'imposent entre les besoins (*needs*), les désirs (*wants*), les demandes (*demands*) et les utilisations (*uses*): « *use [...] can be partial indicator of demand, demand of want, and want of need* ».

Le transfert de l'information comprend quatre éléments essentiels : l'individu en quête de documents ou d'information ; l'expression de son besoin ; les sources d'information ; la ou les solutions de ce besoin. Brenda Dervin a cerné six obstacles au transfert de l'information : la difficulté d'un individu à reconnaître ses besoins d'information ; la barrière d'ordre intellectuel ou psychologique entre l'individu et la ou les solutions à apporter au besoin ; la capacité des sources d'information à satisfaire les besoins de manière acceptable et dans des délais suffisants ; l'inaccessibilité apparente ou réelle de l'information ou de la source d'information ; l'incapacité, en termes de qualité et de fiabilité, de l'information à combler le besoin (Savard, 1988, p. 35-37).

Le besoin d'information et le transfert de l'information sont complexes et, dans ce contexte, le concept de satisfaction des besoins d'information doit être utilisé prudemment (Savard, 1988, p. 37). Une demande peut être satisfaite ou non satisfaite. Toutefois, seulement une portion des besoins peut se traduire par une demande. Il ne faut pas conclure trop rapidement à la satisfaction des besoins d'information : en effet, la satisfaction des besoins d'information d'un individu comprend la satisfaction de ses besoins non exprimés, la satisfaction de ses besoins

Tableau 1
Besoin d'information



exprimés non activés et la satisfaction de ses besoins exprimés activés pour lesquels la ou les sources d'information accessibles lui ont fourni une ou des informations de qualité et fiables, de manière acceptable et dans des délais suffisamment courts.

2.4. Objectifs, critères et indicateurs d'efficacité

Les objectifs sont l'un des éléments clés de l'évaluation : d'une part, des objectifs finaux qualitatifs et généraux qui s'apparentent à la mission d'une organisation et qui sont formulés au moment de la mise en place des politiques ; d'autre part, des objectifs opérationnels qui se définissent comme des niveaux à atteindre dans un temps donné (Gazagnes, 1995, p. 419). L'efficacité et l'efficience sont des niveaux d'évaluation. L'efficacité se définit comme le degré de réalisation des objectifs d'une organisation ; elle mesure le rapport entre les extrants (*outputs*) et les objectifs recherchés (*outcomes*) ou le service final eu égard à la mission. L'efficience mesure le rapport entre les moyens consommés (*inputs*) et les objectifs recherchés (*outcomes*) ; elle définit ce qu'il en coûte en ressources pour atteindre ces objectifs (Groupe de travail sur l'évaluation des bibliothèques de collègues, 1978, p. 61 ; Gazagnes, 1995, p. 417). L'évaluation des extrants présuppose l'existence d'objectifs tangibles, opérationnels et mesurables. Ces objectifs déterminent les critères et les indicateurs employés pour l'évaluation des extrants.

Richard H. Orr évalue les extrants en fonction des critères de qualité et de valeur : la qualité est la capacité de satisfaire les besoins des usagers actuels et potentiels ; la valeur correspond aux bénéfices dérivés de l'utilisation de la bibliothèque (Ford, 1989b, p. 76-77 ; Ford, 1989c, p. 13 ; Hannabuss, 1987a, p. 31). À ces deux critères Paul Conway (1986a, p. 398) ajoute l'intégrité, soit la capacité d'un centre d'archives à protéger les documents (contenant et contenu) et, pour les documents informatiques, Luciana Duranti ajoute à l'intégrité les critères de fiabilité et d'authenticité (Duranti, 1995 ; Duranti et Macneil, 1996).

Les critères ne sont cependant pas des unités de mesure. Pour évaluer une bibliothèque ou un centre d'archives, il faut avoir recours à des indicateurs de performance, soit d'efficacité et d'efficience. L'indicateur est « une donnée numérique obtenue au moyen d'une analyse, d'une lecture rigoureuse des résultats, des produits et des services [...] réalisés par un système » (Groupe de travail sur l'évaluation des bibliothèques de collègues, 1978, p. 23-24). Dans son *Petit lexique de l'évaluation*, Jocelyne Gazagnes définit un indicateur comme étant une représentation chiffrée de variables significatives ; elle fait la distinction entre les indicateurs d'intrants (moyens ou *inputs*), d'extrants (produits et services

ou *outputs*) et d'impact (bénéfices ou *outcomes*) et la distinction entre les indicateurs d'efficacité et d'efficience (Gazagnes, 1995, p. 418). Peu importe le type des indicateurs utilisés, ceux-ci doivent être : pertinents, « *relevant to the problem we are trying to solve* » ; informatifs, « *helpful in indicating sources of difficulty and potential solutions to problems* » ; valides, « *does it measure what it is supposed to measure* » ; fiables, « *can we estimate the size of errors to be expected* » ; comparables dans le temps ou par rapport à un autre service ; pratiques, en termes de coût, de temps pour l'utilisateur et l'employé d'un service, et libres d'entraves aux activités quotidiennes (Ford, 1989b, p. 76-77 ; Ford, 1989a, p. 12 ; Orr, 1978, p. 53-55 ; Van House *et al.*, 1987, p. 7). Les objectifs, les critères et les indicateurs d'efficacité sont autant de variables qui doivent être définies au préalable.

3. LE CADRE GÉNÉRAL DE L'ÉVALUATION D'UN CENTRE D'ARCHIVES

Dans toute évaluation, il importe de connaître « *who initiated the idea of having an evaluation* », « *for what purpose* » et « *who expects what* » (Weiss, 1982, p. 241-242). Les raisons et les attentes varient grandement selon les acteurs : l'administrateur de l'organisme parrain dont relève le centre d'archives, le gestionnaire, le personnel, les usagers du centre. Trop souvent, les évaluations des services documentaires ont lieu en période de crise afin de retarder ou de justifier une décision déjà prise par un administrateur (par exemple, des compressions budgétaires), afin de répondre aux exigences d'organismes subventionnaires, afin de s'autogratiser ou afin de camoufler des difficultés (Weiss, 1982, p. 239-241). Les centres d'archives n'échappent pas à ces situations.

L'évaluation est associée à la prise de décision et orientée vers l'action. Elle est un outil de gestion qui permet de réunir les informations nécessaires pour résoudre un problème ou prendre une décision éclairée ; « un instrument de gestion interne et de pilotage qui doit permettre de diagnostiquer des faiblesses et de déboucher sur des actions correctives (Gazagnes, 1995, p. 417-418) ». Pour F. Wilfrid Lancaster, « un projet d'évaluation est avant tout une recherche orientée vers l'action, une entreprise rigoureuse et systématique [...] qui ne peut conduire qu'à une évaluation de sa pratique quotidienne » (Lancaster, 1993, p. 1-3 ; Baker et Lancaster, 1991, p. 9-10). C'est dans ce contexte que le leitmotiv « évaluer pour évoluer » prend toute sa signification. L'évaluation peut prendre différentes formes, formative ou sommative, subjective ou objective, comparative ou autistique, qualitative ou quantitative.

L'évaluation peut être formative ou sommative (« *formative and summative evaluation* »). Dans une évaluation formative, les informations sont recueillies lorsque l'activité évaluée est en cours afin d'y apporter des correctifs et de l'améliorer. Dans une évaluation sommative, les informations sont recueillies lorsque l'activité est terminée ; cette forme d'évaluation mesure généralement le succès ou l'échec de l'activité dans son ensemble. La majorité des articles et des études que nous avons consultés sur l'évaluation des bibliothèques favorise l'évaluation formative ; l'évaluation est une activité régulière pour laquelle la collecte des informations doit être assez simple et ne nécessiter qu'un minimum de ressources. En outre, l'évaluation peut être subjective ou objective ; l'évaluation subjective repose davantage sur l'opinion, et l'évaluation objective sur des critères mesurables. Nous pouvons également parler de macroévaluation ou de microévaluation. Alors que la macroévaluation de nature descriptive mesure la performance d'une organisation dans son ensemble – son taux de réussite –, la microévaluation pose un diagnostic. Celle-ci examine chaque composante d'un système, détermine les facteurs qui en affectent la performance et permet d'isoler les raisons d'échec (Baker et Lancaster, 1991, p. 8-10). La microévaluation permet de mesurer l'efficacité, le degré de réalisation des objectifs poursuivis par un service (Lajeunesse et Wilson, 1984, p. 47). Un centre d'archives ne peut être évalué en fonction de critères spécifiques externes et inflexibles, mais en fonction des objectifs qu'il s'est fixés.

L'évaluation d'un centre d'archives peut être qualitative ou quantitative, comparative ou autistique. La méthode comparative consiste à comparer les résultats de l'évaluation d'un service avec ceux d'un service semblable. La méthode autistique consiste en une étude d'un service sans référence à d'autres services ; elle permet de mesurer si les objectifs d'un service sont atteints ou de voir s'il y a des progrès par rapport à une situation antérieure. Pour évaluer les bibliothèques universitaires, Jean-Pierre Clavel (1984, p. 12), suggère l'application simultanée des deux méthodes, car « la méthode comparative permet éventuellement d'apporter une correction à l'évaluation autistique ».

En plus de déterminer le quand, le pourquoi, la portée de l'évaluation, les critères et les indicateurs, il faut déterminer qui fera l'évaluation. Celle-ci peut être menée par des administrateurs de l'organisme parrain dont relève le centre d'archives, des gestionnaires, des employés et des usagers du service, des consultants externes. Un comité d'évaluation peut regrouper des personnes uniquement de l'intérieur ou uniquement de l'extérieur, ou peut être mixte. Quelle qu'en soit la composition, ce comité doit relever de l'unité hiérarchique qui a l'autorité de prendre les décisions (Weiss, 1982, p. 247-251). Par exemple, si l'évaluation a pour

objectif de redéfinir le mandat du centre d'archives, le comité devra se reporter aux instances administratives supérieures qui gouvernent le centre d'archives.

Les étapes de l'évaluation et le calendrier des activités qui s'y rattachent doivent être déterminés au préalable et être communiqués à toutes les personnes qui seront touchées de près ou de loin par l'évaluation. Il est très important de faire connaître au personnel du centre d'archives évalué la finalité et toutes les étapes de l'évaluation afin d'assurer sa coopération et de réduire au minimum les tensions que cette opération peut engendrer. Certains considéreront l'évaluation avec beaucoup d'appréhension, d'autres comme une occasion d'améliorer les produits et les services aux usagers.

4. L'ÉVALUATION DES INTRANTS, LES RESSOURCES

Les intrants représentent la capacité potentielle de production d'un centre d'archives (Cossette, 1978a, p. 75, 78). Pour évaluer les intrants, les bibliothécaires ont très souvent utilisé des normes minimales, tout particulièrement dans l'évaluation des bibliothèques publiques (McClure *et al.*, 1986 ; McClure *et al.*, 1987 ; Van House *et al.*, 1987 ; Zweizig, 1987) et universitaires (Clavel, 1984, p. 14-17 ; ULS University Library Standards Review Committee, 1989). Dans son guide d'autoévaluation et son manuel (SAA, Task Force on Institutional Evaluation, 1982 ; McCarthy, 1989), la Society of American Archivists s'est largement inspirée de cette méthode en plus d'appliquer simultanément les méthodes comparative et autistique. À l'aide des listes de contrôle et des données du recensement de 1985 contenues dans le manuel, un gestionnaire peut voir dans quelle mesure son centre d'archives répond aux normes minimales et il peut comparer son service avec des centres d'archives similaires⁴. Au moment du recensement, les centres d'archives américains ont été divisés en huit catégories : archives fédérales, d'État (*state archives*), locales, universitaires et collégiales, institutionnelles avec ou sans but lucratif, religieuses, thématiques et archives situées à l'intérieur d'un musée. De plus, les feuilles de route qui accompagnent les listes de contrôle permettent au gestionnaire de déterminer les points forts, les points à améliorer, les actions à entreprendre, la personne responsable de ces actions et les échéances à respecter.

4. Le rapport du Groupe consultatif sur les archives canadiennes, *Les archives canadiennes* (Ottawa, 1980), nous livre également des données de base qui peuvent servir de points de comparaison pour les centres d'archives canadiens.

Le manuel de la SAA est très utile aux archivistes pour évaluer les intrants de leur centre d'archives et pour normaliser la collecte des statistiques de base (McCarthy, 1989, p. 10-13), comme le nombre d'employés et de bénévoles, le volume des documents et leur composition (archives institutionnelles et non institutionnelles), le nombre d'utilisateurs actuels, le nombre de demandes de référence faites en personne, par téléphone et par courrier.

Voici un bref aperçu des listes de contrôle dont le manuel fait état et qui ont trait aux intrants. Les deux premières listes portent sur le statut et le mandat ; ceux-ci doivent être clairement définis dans un document écrit (loi, règlement ou résolution). La troisième liste, qui porte sur les ressources financières, permet de déterminer si le centre d'archives participe à la planification budgétaire de l'institution dont il relève, s'il contrôle les sommes qui lui sont octroyées et s'il détient l'autorité nécessaire pour les dépenser. La liste de contrôle sur les ressources humaines traite de la formation, de l'expérience, de la rémunération, des avantages sociaux, des politiques d'embauche et de mise à pied, de l'éthique professionnelle. Deux listes sont consacrées aux ressources matérielles : les espaces pour le personnel du centre et les utilisateurs, l'équipement (photocopieur, lecteur de microformes, ordinateur, etc.), les magasins d'archives et les conditions de conservation (température et humidité relative contrôlées, alarme, entretien, plan d'urgence, etc.) (McCarthy, 1989, p. 16-30, 35-39).

En plus des normes minimales, de la collecte de statistiques de base et des listes de contrôle contenues dans le manuel de la SAA, les normes nationales et internationales qui ont été établies plus récemment peuvent être utilisées par les gestionnaires de centres d'archives pour évaluer certaines fonctions archivistiques ou activités.

5. L'ÉVALUATION PAR LES NORMES

L'évaluation par les normes peut s'avérer un outil de gestion fort utile pour les gestionnaires et les archivistes du centre d'archives. Dans le cadre d'une autoévaluation et en prenant les normes comme points de comparaison, un gestionnaire peut cerner des besoins, fixer des objectifs et élaborer un plan d'action afin d'atteindre ces objectifs (Pelletier, 1996, p. 3). L'Association française de normalisation (AFNOR) définit une norme (standard) comme étant une :

spécification technique ou autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale

de toutes les parties intéressées, fondé sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant à l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international (AFNOR et École nationale des chartes, 1991, p. 142).

Pour Richard J. Cox, les normes sont un outil essentiel pour la communauté archivistique : « *[they] enable the archival mission to be carried out, conserve limited resources, unite the profession, speak to other information disciplines and enable cooperative ventures, and provide a pillar for the viability of the archivist* » (Cox, 1994, p. 165). Cox répartit les normes en trois grandes catégories : les normes techniques ; les conventions et les normes professionnelles ; les principes directeurs. Les normes techniques sont précises et régularisent généralement l'utilisation et la compatibilité des équipements (Cox, 1994, p. 166). Citons à titre d'exemple les différentes normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) dans le domaine de la micrographie ainsi que dans celui de systèmes d'échanges de l'information et les programmes de certification ISO 9000. Les conventions et normes professionnelles, de nature plus flexible que les normes techniques, comprennent entre autres les normes en matière de terminologie et de description ainsi que les codes d'éthique professionnelle (Cox, 1994, p. 167). La norme générale et internationale de description archivistique (ISAD) du Conseil international des archives et les règles canadiennes pour la description des documents d'archives (RDDA) appartiennent à cette catégorie. Les principes directeurs (*guidelines*), moins aisément quantifiables et précis que les normes techniques, fournissent « *a set of practice and service criteria that can be used to evaluate products, programs, or professional practitioners* » (Cox, 1994, p. 167). Parmi les principes directeurs, nous avons comme exemple l'étude RAMP et les principes directeurs de D.L. Thomas sur la conservation et la sécurité des fonds et collections d'archives.

Le Comité des normes du Conseil canadien des archives met à la disposition des gestionnaires et des archivistes, sur le site Internet du CCA, une banque de données sur les normes archivistiques ainsi que des hyperliens avec d'autres comités ou organisations spécialisés dans les normes (Conseil international des archives, Office des normes générales du Canada, American National Standards Institute, Organisation internationale de normalisation, National Information Standards Organisation). Cette banque de données se présente comme un outil de diffusion « portant sur tous les volets de la gestion des archives au Canada » ; elle comprend « les normes actuelles pertinentes à la pratique des milieux francophones et anglophones de l'archivistique occidentale » (CCA, Comité des normes). Avec une plus large diffusion des

normes, les gestionnaires pourront évaluer certaines fonctions ou activités de leur centre d'archives à l'aide des normes, pourront faire bénéficier leurs collègues de leurs expériences et ainsi bâtir des modèles d'évaluation.

Toutefois, l'évaluation des intrants et l'évaluation par les normes sont insuffisantes pour évaluer en profondeur et de façon significative un centre d'archives, car elles tiennent rarement compte des usagers. Nous devons également évaluer les extrants.

6. L'ÉVALUATION DES EXTRANTS, LES SERVICES

Dans le cas de l'évaluation des extrants, les bibliothécaires ont recours à de nombreux indicateurs d'efficacité : le nombre d'inscriptions et d'utilisations sur place par habitant, le nombre de participants aux activités éducatives ou autres par habitant, la disponibilité des documents, l'accessibilité des documents et de la bibliothèque, le volume et l'étendue de la collection, le temps de réponse, l'utilisation de l'espace, l'analyse des prêts, l'étude des questions de référence, le taux de réponse aux questions factuelles, le taux de rappel et de précision pour les demandes d'information, le taux de satisfaction des usagers actuels, les perceptions des usagers potentiels, les étapes et les stratégies de recherche, le degré d'effort en temps, la durée d'exposition aux documents, pour ne nommer que ceux-ci (Blagden, 1980, p. 22 ; Powell, 1988, p. 14-19). Ces indicateurs sont complémentaires ; on ne saurait évaluer les extrants en n'employant qu'un seul d'entre eux. Les objectifs d'une bibliothèque ou d'un centre d'archives commanderont le choix des indicateurs pour l'évaluation des extrants.

En 1988-1989, Thomas Childers et Nancy A. Van House ont consulté les administrateurs, le personnel, les membres du conseil d'administration, les usagers actuels et les bénévoles de bibliothèques publiques ainsi que des personnalités locales et des leaders communautaires pour connaître l'importance qu'ils accordent aux divers indicateurs d'efficacité. Parmi les 61 indicateurs identifiés, six ont recueilli le plus grand nombre de voix au sein des différents groupes, soit la commodité des heures d'ouverture, le volume et l'étendue de couverture de la collection, la servabilité du personnel, la variété des services et la qualité de la collection (Childers et Van House, 1989, p. 44-49). Il serait fort intéressant de mener une telle étude pour les centres d'archives.

6.1. Les statistiques

Lors du recensement des institutions d'archives américaines en 1985, Paul Conway (1987, p. 187) a constaté que seulement le tiers des centres d'archives tenait des statistiques sur les usagers actuels. William J. Maher (1986, p. 17-18) dénonçait en 1986 le manque de rigueur et d'uniformité dans la collecte des statistiques par les centres d'archives. Tel était le constat en dépit des recommandations publiées en 1982 par la Society of American Archivists. Elle incitait les centres d'archives à recueillir des statistiques sur :

- les usagers actuels : le nombre d'usagers actuels par jour (*daily visits*)⁵ ; le nombre de demandes téléphoniques et écrites⁶ ; le nombre d'usagers actuels par année⁷ ;
- les documents consultés : le nombre de boîtes, d'articles, de photographies, de bobines de microfilms, etc. ;
- les reproductions fournies aux usagers actuels : le nombre de photocopies, de bobines de microfilms, d'épreuves photographiques (SAA, Task Force on Standard Reporting Practice, 1982, p. 12-13).

En plus de ces statistiques, il est utile pour les centres d'archives de recueillir la date, le nom, l'adresse, le numéro de téléphone, le sujet ou le domaine de recherche de l'utilisateur actuel, de même que des renseignements sur la façon dont l'utilisateur a eu connaissance du service, et enfin le nom de l'employé qui a servi l'utilisateur (Baird et Coles, 1988, p. 167 ; Maher, 1986, p. 17-18 ; Stewart, 1986, p. 60 ; Van Camp, 1986, p. 112). Les statistiques et les données complémentaires permettent par exemple :

- de dégager les grandes catégories d'usagers actuels et les champs ou sujets de recherche ;
- d'étudier la fréquence avec laquelle certains usagers font appel au centre d'archives ;

5. La SAA définit le nombre d'utilisateurs actuels par jour comme étant « *the sum of daily counts of users who spend all or part of any day in the repository. A user is counted only once on any day, and is reported again on each subsequent day in the repository.* »

6. En plus des demandes téléphoniques et écrites, les centres d'archives doivent également recueillir des statistiques sur les demandes par télécopieur et courriel ainsi que sur la fréquentation de leur site Internet.

7. Même si un usager actuel consulte de nombreuses fois le centre d'archives durant l'année, il n'est compté qu'une seule fois pour cette période.

- de déterminer les périodes de pointe afin de planifier l'utilisation des espaces réservés à la consultation et d'accroître le personnel de référence durant ces périodes⁸.

À l'exemple des bibliothèques publiques américaines, un centre d'archives, peut, en outre, établir des ratios par rapport à la communauté qu'il veut servir : il peut déterminer, par habitant, le nombre d'utilisateurs actuels, le nombre de demandes de documents et d'information et le nombre de participants aux programmes éducatifs (McClure *et al.*, 1987, p. 85-86 ; Van House *et al.*, 1987, p. 37, 66 et 71). Toutefois, sauf pour les services d'archives qui ont une clientèle captive, il est difficile d'évaluer avec précision le nombre de personnes de la communauté qu'un centre d'archives entend servir.

Les statistiques sont des indicateurs du volume d'activité, mais elles ne nous renseignent nullement sur la qualité des services et sur le niveau de satisfaction des utilisateurs actuels.

6.2. L'étude des bordereaux de demande de documents

L'étude des bordereaux de demande de documents est une adaptation de l'étude du prêt et de l'utilisation des collections sur place (Hall, 1985, p. 63-65 ; Christiansen, Davis et Reed-Scott, 1983, p. 435, 437-438). Un bordereau de demande de documents comprend généralement les renseignements suivants : la date, le nom de l'utilisateur actuel, le sujet de la recherche, le ou les documents demandés. La description des documents peut varier selon le niveau de description, le fonds, la boîte, le dossier ou la pièce. L'étude des bordereaux peut générer, pour une période plus ou moins longue, une grande variété de données, selon la catégorie d'utilisateurs actuels, le sujet, la date des documents, le type et le format des documents, la dernière date de réquisition d'un document. Cette étude permet :

- de déterminer des catégories d'utilisateurs ;
- de connaître les domaines d'intérêt et les champs d'étude des utilisateurs ;
- de dégager des modèles d'utilisation de documents d'archives pour des sujets précis et de comparer ces modèles ;
- d'apporter des modifications à la politique d'acquisition du centre d'archives et au calendrier de conservation ;

8. Les étudiants fréquentent plus assidûment les centres d'archives en milieu universitaire à la mi-étape et les professeurs entre les semestres et à l'été.

- de repérer les documents d'archives qui sont plus largement utilisés : le gestionnaire peut alors décider de microfilmer ces documents pour leur assurer une meilleure protection ;
- de repérer les documents d'archives qui sont sous-utilisés : le gestionnaire peut alors déplacer ces documents dans des espaces d'entreposage plus éloignés et moins coûteux.

À la bibliothèque Hillman de l'Université de Pittsburg, une étude des prêts sur une période de sept ans a permis de démontrer que : 20 % des documents de la collection répondent à 80 % des demandes des usagers ; 51,6 % seulement des documents ont été prêtés durant la période retenue ; 40 % seulement des documents acquis durant une période de six ans ont été prêtés (Lancaster, 1988, p. 36-39). Cette étude a suscité de nombreuses réactions dans les milieux universitaires. Toutefois, des études subséquentes dans d'autres bibliothèques universitaires ont permis de nuancer les conclusions de l'étude de Pittsburg et de mettre en évidence les limites de l'étude du prêt pour mesurer l'utilisation de la collection. Il en résulte que, dans les bibliothèques universitaires ou de recherche, une large proportion de prêts repose sur une petite partie de la collection. Il serait intéressant de voir quel serait ce rapport dans le cas des centres d'archives.

L'étude des bordereaux n'est qu'un indicateur de l'utilisation des documents d'archives. Elle ne nous renseigne pas sur le motif de la demande des documents, pas plus que sur le type d'utilisation, les bénéfices de l'utilisation, la durée réelle de consultation et les besoins latents des usagers actuels et potentiels (Mosher, 1984, p. 230-232). En outre, l'étude des prêts et de l'utilisation des collections sur place a pour prémisse que « *past use is a good indicator of present use and, therefore, present use may be a good predictor of future use* » (Lancaster, 1988, p. 33). Il nous faut voir aussi si cette prémisse s'applique à l'étude des bordereaux, au moment où l'on observe l'éclatement de l'utilisation des archives.

En complément à l'étude des bordereaux, les gestionnaires peuvent étudier le registre des demandes de reproduction de documents d'archives (registre prescrit par la nouvelle loi du droit d'auteur) afin d'identifier les catégories d'usagers qui font des demandes, les domaines d'intérêt traités par les documents demandés, les documents les plus demandés et la fréquence à laquelle ils sont demandés.

Les centres d'archives peuvent également avoir recours à l'étude des citations (Cressent, 1987) et à celle des références. Dans l'étude des citations, on compte le nombre de fois où un document est cité dans un

corpus documentaire déterminé ; dans l'étude des références, le document n'est compté qu'une seule fois, indépendamment du nombre de fois où il apparaît dans le corpus. La distinction entre ces deux types d'études, comme le souligne Diane L. Beattie, n'est cependant pas toujours clairement exposée dans la littérature sur le sujet (Beattie, 1989-1990, p. 37-38). L'étude des citations effectuée par Clark A. Elliott (1981), dans 15 périodiques en histoire des sciences, l'étude des références menée par Jacqueline Goggin (1986), dans 85 livres sur l'histoire des femmes et sur l'histoire des Noirs et l'étude des références entreprise par Diane L. Beattie (1989-1990), dans les publications des membres du Canadian Committee on Women's History de la Société historique du Canada, font œuvre pionnière dans l'étude de l'utilisation des documents d'archives. Toutefois, ce type d'étude se limite à une seule catégorie d'utilisateurs actuels des centres d'archives : ceux qui publient les résultats de leurs recherches.

6.3. L'étude de la disponibilité des documents

Les centres d'archives, tout comme les bibliothèques, doivent répondre au plus grand nombre possible de demandes de documents exprimées activées par les usagers. Pour évaluer la capacité d'un centre à répondre convenablement aux requêtes, le centre doit calculer le nombre de documents communiqués aux usagers actuels par rapport au nombre total de documents demandés, ainsi que le temps de communication de chaque document (Abdelaziz, 1984, p. 30). Les bibliothèques ont mis au point deux méthodes qui permettent d'évaluer cette aptitude.

En 1968, à l'Institute for the Advancement of Medical Communications de la Bibliothèque nationale de médecine des États-Unis, Richard H. Orr et son équipe mettaient au point un test de communication des documents (*document delivery test*), à partir d'un échantillon de 300 références bibliographiques, afin d'évaluer la capacité de la bibliothèque à satisfaire les demandes de documents de ses usagers et le temps nécessaire pour fournir chaque document (Cossette, 1978, p. 116-117 ; Lancaster, 1988, p. 95). Les 300 références bibliographiques avaient été choisies au hasard parmi les citations inscrites dans les plus récentes publications du personnel médical de l'Institut. Ce test a été administré par la suite dans 92 bibliothèques américaines de médecine. Les bibliothécaires simulaient le comportement des usagers. Ils vérifiaient si la bibliothèque possédait les 300 documents et si les documents étaient disponibles, puis mesuraient le temps de communication de chaque document. Pour cet exercice de simulation, Orr avait relevé et codé au préalable cinq états de disponibilité, qui correspondaient à cinq

vitesse possibles de communication : 1) moins de dix minutes ; 2) de dix minutes à deux heures ; 3) de deux heures à une journée ; 4) d'un jour à une semaine ; 5) plus d'une semaine. D'autres chercheurs, comme Ernest R. DeProspero, ont repris la méthode élaborée par Orr. Ils ont démontré, toujours à partir d'un échantillon de 300 références bibliographiques, qu'il y a 57 % de chances qu'une bibliothèque possède les documents et que ces documents soient immédiatement disponibles (Lancaster, 1988, p. 90).

Cette première méthode a été très critiquée. L'échantillon de Orr était biaisé, puisque les citations apparaissant dans les publications rédigées par les usagers de l'Institut étaient largement déterminées par les documents de la collection de la bibliothèque de l'Institut (Cossette, 1978, p. 118). Cette méthode peut cependant être appliquée à un centre d'archives, dans la mesure où l'échantillon des documents d'archives est représentatif des besoins documentaires des usagers actuels du service. L'emploi d'un échantillon mesure la capacité potentielle d'un centre à communiquer des documents. En raison des limites de l'emploi de l'échantillon, nous préférons l'utilisation de la seconde méthode, l'étude des demandes des usagers actuels, qui est moins complexe et qui mesure la capacité réelle de communication d'un centre d'archives.

Durant une période déterminée, le personnel du centre d'archives note le ou les documents demandés (il peut également utiliser les bordereaux de demandes), le résultat de la recherche et le temps de communication de chacun des documents. On calcule ensuite le taux de réussite et on analyse les raisons des échecs (Christiansen, Davis et Reed-Scott, 1983, p. 436-437 ; Hall, 1985, p. 43-44). Les bibliothèques publiques ont un taux de réussite de 72 % (Detweiler, 1980, p. 77) et les bibliothèques universitaires, de 40 % à 60 % (Kantor, 1984, p. 50). Pour un centre d'archives, les sources d'échec sont variées :

- le centre d'archives n'a pas acquis les documents demandés ;
- les documents n'ont pas été organisés, traités et décrits ;
- l'état de conservation des documents ne permet pas leur communication ;
- les documents sont sujets à des restrictions à la communicabilité (restrictions établies par les donateurs ou prescrites par les différentes lois qui ont une incidence sur la communicabilité des archives) ;
- l'utilisateur n'a pas trouvé le document ou la cote de localisation dans les instruments de recherche manuels et automatisés ;

- l'utilisateur a mal noté la cote de localisation ;
- le document a été mal rangé ;
- le personnel du centre ne trouve pas le document ;
- un autre usager consulte le document.

Cette méthode qui repose sur les demandes effectives des usagers actuels permet de connaître les raisons des échecs. Elle ne mesure cependant pas les besoins d'information des usagers actuels qui ne s'expriment pas en termes de documents. De plus, elle ne permet pas de définir les besoins latents des usagers actuels ni les besoins des usagers potentiels (Christiansen, Davis et Reed-Scott, 1983, p. 437 ; Lancaster, 1988, p. 99-100).

6.4. La durée de consultation des documents par des usagers actuels

Tout comme les bibliothèques, les centres d'archives doivent tenter de maximiser les contacts entre les documents et les usagers actuels et potentiels, dans des limites acceptables pour la conservation des documents. Morris Hamburg et ses collègues ont tenté en 1974 de quantifier le temps pendant lequel des usagers actuels consultent des documents et le nombre de documents consultés par usager. Les usagers tiennent un journal et y notent le temps dévolu à la consultation de chaque document. L'une des difficultés de cette méthode est qu'elle repose sur le bon vouloir, l'honnêteté et la persévérance des usagers (Blagden, 1980, p. 75 ; Cossette, 1978b, p. 119). Dans le cas des centres d'archives, comme les documents sont consultés sur place, le personnel peut observer les usagers et noter la durée de consultation d'un document. Cependant, même si la durée de consultation peut être un bon indicateur de la valeur d'un document, elle ne nous renseigne pas sur la façon et la raison de l'utilisation du document (Cossette, 1978b, p. 119).

6.5. L'accessibilité aux documents et l'utilisation des instruments de recherche

Les bibliothécaires ont mis au point des techniques afin d'étudier l'accessibilité aux documents et l'utilisation du catalogue. L'accessibilité se définit comme l'effort que doit faire un usager pour avoir accès au document ou à l'information désirés ; elle se mesure en temps (Kantor, 1984, p. 3). Le personnel de la bibliothèque interroge les usagers à

l'entrée et à la sortie de la bibliothèque, leur demande de tenir un journal, les observe ou simule leur comportement. Ces techniques présentent toutes des difficultés :

- les entrevues, initiale et finale, se fondent sur la coopération des usagers ;
- la tenue d'un journal exige un haut degré de collaboration des usagers : ceux-ci doivent prendre le temps de noter les diverses étapes, et ce, avec honnêteté ;
- l'observation des usagers, en plus de nécessiter leur coopération, ne doit pas les gêner dans leurs recherches ni les intimider ;
- la simulation des comportements par le personnel ne reflète que partiellement l'effort et les difficultés des usagers (Balcer, 1984, p. 114-117 ; Kantor, 1984, p. 25-27 ; Lancaster, 1978, p. 33-36 ; Lancaster, 1988, p. 82-87 ; Lipetz, 1977, p. 13-25).

De plus, elles nous renseignent uniquement sur les usagers actuels du catalogue.

En dépit de ces limites, les centres d'archives peuvent avoir recours à ces techniques pour évaluer l'accessibilité aux documents et étudier l'utilisation qui est faite des instruments de recherche. Ces techniques leur permettent :

- de connaître les usagers actuels des instruments de recherche ;
- de dégager les étapes de l'utilisation des instruments de recherche ;
- de mesurer le degré d'effort des usagers en temps ;
- de déterminer le taux de réussite ;
- de soulever les problèmes liés à l'utilisation des instruments de recherche.

Les usagers actuels ont recours aux instruments de recherche à deux fins : trouver un document qu'ils connaissent déjà (*known item search*) et trouver des documents sur un sujet (*subject search*)⁹. Le degré de réussite dépend de la formation, de l'habileté et de l'expérience de l'utilisateur ainsi que de la qualité des instruments de recherche. Dans les bibliothèques universitaires, le catalogue a un taux de réussite de 80 % pour le repérage de documents déjà connus (Lancaster, 1988, p. 85-87). Les instruments de recherche des centres d'archives permettent-ils de repérer un document avec un taux de réussite similaire ?

9. Tout comme le catalogue d'une bibliothèque.

Dans le cas de la recherche de documents sur un sujet, les centres d'archives peuvent mesurer le degré de réussite des instruments de recherche en employant le taux de rappel et le taux de précision. Le taux de rappel est le nombre de documents pertinents repérés sur le nombre total de documents pertinents dans le système, multiplié par 100; il mesure la capacité du système à repérer les références pertinentes. Par exemple, si un usager désire connaître tous les fonds conservés par un service d'archives dans un domaine spécifique, admettant que le service en possède dix et que l'archiviste de référence remette à l'utilisateur une liste de six fonds, le taux de rappel sera de 6 sur 10 multiplié par 100, soit 60 %. Quant au taux de précision, il mesure le nombre de documents pertinents repérés par rapport au nombre total de documents repérés (Cossette, 1978, p. 122-123; Hitchingham, 1977, p. 59-60; Lajeunesse et Wilson, 1984, p. 53). Ainsi, si un archiviste remet à un usager une liste de dix fonds sur un sujet, mais que seulement sept d'entre eux sont pertinents, le taux de précision sera alors de 7 sur 10 multiplié par 100, soit 70 %. Les taux de rappel et de précision sont largement tributaires de la formulation de la requête de l'utilisateur, de la stratégie de recherche employée, de la qualité et de la cohérence de l'indexation et du degré de spécificité des descripteurs (Cossette, 1978, p. 126). De plus, l'une des difficultés de l'emploi de ces taux est de définir la pertinence d'un document pour l'utilisateur ou l'archiviste. Pour certains usagers, tels les administrateurs, les journalistes et les chercheurs pigistes, le taux de précision, un temps de réponse court et un degré d'effort minimum sont les facteurs les plus importants. Toutefois, certains chercheurs professionnels et les étudiants à la maîtrise et au doctorat exigent un taux de rappel élevé. En plus du taux de rappel et du taux de précision, nous pouvons également calculer le taux de nouveauté (*novelty*), qui mesure le nombre de documents pertinents repérés par rapport au nombre de documents pertinents repérés jusqu'alors inconnus de l'utilisateur (Baker et Lancaster, 1991, p. 287-288).

Au début des années 1980, certains archivistes, dont Elsie T. Freeman (1984), William L. Joyce (1984) et Mary Jo Pugh (1982), ont critiqué les instruments de recherche réalisés par les services d'archives. Ces instruments de recherche sont souvent difficiles d'accès pour les usagers, tant physiquement qu'intellectuellement (Freeman, 1984, p. 118); ceux-ci ont de la difficulté à les repérer et ne les comprennent pas. Les descriptions ne sont pas normalisées et elles sont trop largement axées sur la structure et la fonction du document. Elles n'offrent pas de points d'accès multiples. L'accès sujet est sous-développé, ce qui oblige les usagers à se reporter à l'accès auteur ou à l'accès titre, et à devoir recourir à la mémoire des archivistes. Pour préparer des instruments de recherche adéquats, Mary Jo Pugh recommande de faire preuve de

rigueur et d'imagination. De plus, les instruments de recherche doivent être faciles d'accès et adaptés aux besoins des usagers actuels et potentiels, entre autres aux besoins des généalogistes (Freeman, 1984, p. 119; Pugh, 1982, p. 35-36).

Depuis près de dix ans, de nombreux changements ont marqué la réalisation et la diffusion des instruments de recherche : l'application des Règles pour la description des documents d'archives (RDDA) au Canada et de la Norme générale et internationale de description archivistique (ISAD[G]) ailleurs au monde, de même que la disponibilité d'instruments de recherche en ligne sur place ou à distance au moyen d'Internet. Citons à titre d'exemple le Réseau canadien d'information archivistique (RCIA) qui vient d'être mis en place. Par conséquent, et de plus en plus, les usagers actuels et potentiels des centres d'archives seront autonomes dans leur démarche de recherche et de plus en plus dépendants du contenu, des structures et des formats d'affichage des bases de données disponibles sur Internet. Parmi les plus récentes études sur les usagers, quatre recherches présentent un potentiel d'application en matière d'évaluation : celle de Louise Gagnon-Arguin (1998) basée sur l'analyse de questions d'usagers afin d'établir une typologie des questions et des stratégies de recherche ; celle de Wendy Duff et Penka Stoyanova (1998) au moyen de la technique de groupe témoin (*focus group*), technique qui allie l'utilisation d'expérimentation, de questionnaires et d'observations ; celle de Tim Hutchinson (1997) sur l'interrogation de différentes bases de données faisant appel au taux de rappel et de précision ainsi qu'au taux d'occurrence¹⁰ ; et, plus récemment, l'étude de Wendy Duff et de Catherine A. Johnson (2001) qui analyse des questions reçues par courrier électronique afin de dégager les éléments employés par les usagers pour décrire leurs besoins d'information.

Dans un avenir rapproché, les gestionnaires de centres d'archives devront entreprendre de nouvelles recherches sur l'utilisation des sites Internet, des instruments de recherche disponibles sur Internet et des instruments de recherche en ligne sur place, afin de faciliter leur utilisation par les usagers. Ces recherches devront tenir compte des acteurs, c'est-à-dire les usagers et le personnel des centres d'archives, ainsi que l'ensemble des facteurs qui ont un impact sur le processus de repérage. Pour les catalogues en ligne en usage dans les bibliothèques, Sharon Baker et F. Wilfrid Lancaster (1991, p. 219) ont identifié douze facteurs,

10. Le taux d'occurrence se définit comme le nombre de documents repérés dans deux bases de données sur le nombre de documents repérés dans l'une des deux bases de données ; ce ratio est multiplié par 100 pour obtenir un pourcentage (Hutchinson, 1997, p. 81).

dont le nombre de postes d'interrogation, le degré de précision de la question formulée par l'utilisateur, le choix et le nombre de points d'accès et de renvois fournis par le système, la présence de thésaurus, l'expérience et la persévérance de l'utilisateur.

6.6. L'évaluation des services de référence

Les services de référence des bibliothèques et des centres d'archives reçoivent principalement trois types de requêtes : des questions de localisation, des questions factuelles et des demandes d'identification de documents sur un sujet précis. Pour une question factuelle, l'utilisateur actuel reçoit ou ne reçoit pas une réponse complète et correcte. L'efficacité du centre d'archives peut alors se mesurer en fonction du pourcentage de questions auxquelles les archivistes essaient de répondre, du pourcentage de questions pour lesquelles une réponse est fournie et du pourcentage de réponses qui sont complètes et exactes (Lancaster, 1978, p. 39-40). Afin d'obtenir de tels pourcentages, les centres d'archives peuvent avoir recours à l'observation du personnel de référence en présence d'utilisateurs actuels (par l'observation sur place ou par l'emploi d'une caméra vidéo) ou à des exercices de simulation (sur place ou par téléphone) (Cronin, 1982, p. 284). Dans les exercices de simulation, le personnel du centre d'archives reçoit une liste de questions représentatives de celles qui sont normalement traitées par le service et doit y répondre. Le gestionnaire qui supervise le personnel connaît déjà les réponses. Il peut informer ou non le personnel de la tenue de l'exercice (méthode inquisitive ou non inquisitive) (Lancaster, 1978, p. 27 ; Lancaster, 1988, p. 110). Les exercices ont démontré que, lorsque le personnel sait qu'il est observé ou évalué, il fait preuve de plus d'effort et de persévérance. Au terme de ces expériences, le gestionnaire calcule le pourcentage des bonnes réponses sur le nombre total de questions et le temps de réponse. Lors d'exercices de simulation, le taux de réussite se situe entre 50 % et 60 % dans les bibliothèques universitaires (Lancaster, 1988, p. 110). Charles A. Bunges a étudié les taux de réussite dans 36 bibliothèques publiques : les usagers fixaient le taux de succès à 61,74 % et les bibliothécaires, à 72,53 % (Bunges, 1990, p. 44). Quel serait le taux de succès dans les centres d'archives ?

Outre le taux de réussite, il importe de connaître les facteurs qui peuvent avoir un impact sur celui-ci, par exemple : la qualité et le volume des documents ; la qualité et l'emplacement des ouvrages de référence et des instruments de recherche ; l'habileté et l'expérience des usagers à formuler des questions claires et précises ; la disponibilité du personnel de référence ; son expérience, ses connaissances et sa capacité

à communiquer avec les usagers ; le temps et l'effort déployés pour répondre à la question (Bunges, 1990, p. 44 ; Ford, 1989a, p. 16 ; Ford, 1989b, p. 84 ; Lancaster, 1988, p. 114, 117 ; Van House, 1989, p. 273). Tous ces facteurs sont présents dans les centres d'archives ; à ces facteurs il faut ajouter également les facteurs inhérents aux banques de données disponibles en ligne ou sur Internet.

Pour l'identification de la documentation sur un sujet déterminé, le service d'archives peut avoir recours aux taux de rappel, de précision, de nouveauté et d'occurrence.

6.7. Les enquêtes, le degré de satisfaction des usagers et la qualité totale

Les enquêtes peuvent servir à connaître les usagers actuels et potentiels et à déterminer si les extrants d'un centre d'archives ou d'une bibliothèque répondent aux besoins d'information exprimés par les usagers actuels. Elles peuvent porter sur un service spécifique ou un ensemble de services (extrants). L'élaboration des instruments (questionnaires, interviews), la validation et l'administration d'une enquête sont complexes au même titre que la compilation et l'analyse des résultats. Ces opérations permettent :

- de communiquer directement avec les usagers actuels et potentiels ;
- de connaître les différentes catégories d'usagers (données démographiques, attitudes et perceptions) ;
- de déterminer le niveau et le type de matériel et de services nécessaires pour répondre aux besoins des usagers actuels et potentiels ;
- de connaître les nouveaux centres d'intérêt des usagers actuels et potentiels ;
- de cerner les forces et les faiblesses des services telles que perçues par les usagers actuels ;
- d'améliorer les relations avec les usagers actuels et potentiels et de les renseigner sur les fonds d'archives et les services offerts par le centre d'archives.

Parmi les désavantages des enquêtes, mentionnons :

- la passivité, l'incohérence, le manque de coopération et les attentes excessives (par rapport aux intrants du service d'archives) de certains usagers actuels et potentiels ;

- l'incompréhension qui peut parfois fausser l'interprétation des résultats étant donné que les enquêtes reposent sur l'opinion et les perceptions des usagers (Christiansen, Davis et Reed-Scott, 1983, p. 435-436; Hall, 1985, p. 29-30; Van House *et al.*, 1987, p. 16-18).

Lors d'une enquête, un centre d'archives utilise le questionnaire, l'interview ou les deux. Le questionnaire, comparativement à l'interview, est moins coûteux et généralement standardisé. Les informations recueillies sont souvent de nature quantitative et le questionnaire peut être rempli par un grand nombre d'usagers actuels ou potentiels. Par ailleurs, même si l'entrevue requiert une bonne connaissance des méthodes qui lui sont propres, elle permet généralement de recueillir un plus grand nombre d'informations, souvent qualitatives, et son taux de réponse est supérieur à celui du questionnaire. Quelle que soit la technique utilisée, le questionnaire ou l'entrevue, les étapes sont similaires. Il importe de :

- définir l'objectif de l'enquête ;
- déterminer la ou les techniques : questionnaires, interviews ou les deux ;
- déterminer les usagers cibles et la méthode d'échantillonnage ;
- déterminer le moment propice et le calendrier des opérations ;
- déterminer le type d'information désirée (les caractéristiques démographiques des usagers, leurs centres d'intérêts, leurs habitudes, leurs perceptions, leurs attentes, etc.) ;
- formuler les questions de façon qu'elles soient claires, précises, compréhensibles pour les usagers, avec un choix de réponses assez large dans le cas du questionnaire ;
- expérimenter les questions auprès d'un nombre restreint d'usagers et apporter les correctifs nécessaires ;
- faire remplir le questionnaire ou mener les entrevues ;
- compiler et analyser les résultats (Hall, 1985, p. 30-38).

De 1976 à 1981, la majorité des différentes enquêtes réalisées ont surtout porté sur les historiens, qui ne forment qu'un segment des usagers actuels des services d'archives. Parmi ces enquêtes, notons : celles de la Society of American Archivists en 1976 et 1979 ; l'étude de Michael Stevens menée auprès de 123 historiens des départements d'histoire des collèges et des universités du Wisconsin en 1977 (Beattie, 1989-1990, p. 36) ; l'étude de Margaret Stieg effectuée auprès de

767 historiens en 1981 (Stieg, 1981). Depuis 1983, les enquêtes et les études d'usagers se sont multipliées ; les questionnaires et les archivistes sont de plus en plus convaincus de leur utilité. Citons à titre d'exemples : l'enquête réalisée entre septembre 1983 et avril 1985 par les Archives nationales du Canada dans le cadre de l'évaluation de leurs services (Berzins, 1985) ; l'étude de Diane L. Beattie entreprise auprès des membres du Canadian Committee on Women's History de la Société historique du Canada en 1985 (Beattie, 1989-1990) ; celle de Paul Conway dans les bibliothèques présidentielles américaines (Conway, 1986b) ; l'étude de David Bearman (1989-1990) ainsi que les quatre études dont nous avons parlé précédemment.

Les centres d'archives ont besoin d'étendre les enquêtes et les études à l'ensemble des usagers actuels et potentiels, d'étudier le degré de satisfaction des usagers actuels et les attentes des usagers actuels et potentiels, mais aussi de connaître davantage le comment et le pourquoi de l'utilisation des services. Ces questions constituent un domaine de recherche en pleine éclosion, plus particulièrement si les centres d'archives veulent appliquer la démarche qualité.

Depuis le début des années 1990, le concept de qualité totale, connu aussi sous les termes de démarche qualité et de *total management quality*, a connu un véritable engouement de la part des dirigeants d'entreprise. La paternité du terme qualité totale revient à un ingénieur américain, Armand Feigenbaum, en 1951. Toutefois, c'est E.W. Deming qui en a établi les fondements en 1991. Selon Deming, la qualité est avant tout une question d'orientation, de leadership, de participation des employés et de formation (Bouthillier, 1992, p. 30). La démarche qualité peut se définir comme « l'ensemble des actions que met en place une organisation pour assurer sa mission et atteindre la satisfaction du public » (Mayère et Muet, 1998, p. 11). Elle s'apparente à l'évaluation et au marketing. Avec le concept de qualité totale, la satisfaction des besoins des usagers sera au centre du processus d'évaluation d'une bibliothèque ou d'un centre d'archives. L'utilisateur devient un impondérable qui conditionne la qualité par ses habiletés, ses attentes et son appréciation des résultats et de la prestation des services (Mayère et Muet, 1998, p. 12-16), d'où l'importance accrue des études d'usagers.

Conçu en 1988, SERVQUAL (*Service Quality*) est un outil diagnostique qui mesure la qualité, celle-ci étant définie comme la différence entre les perceptions de l'utilisateur et ses attentes de service (Nitecki, 1996, p. 181-183). Il regroupe cinq ensembles de critères à l'aide desquels les usagers mesurent la qualité d'un service :

- *Tangibles: Physical facilities, equipment and appearance of personnel;*
- *Reliability: Ability to perform the promised service dependably and accurately;*
- *Responsiveness: Willingness to help customers and provide prompt service;*
- *Assurance: Knowledge and courtesy of employees and their ability to inspire trust and confidence; and*
- *Empathy: Caring, individualized attention the firm provides its customers* (Nitecki, 1996, p. 182).

En 1997, Brian Quinn (1997) explore la possibilité d'appliquer SERVQUAL dans les bibliothèques universitaires et en démontre les avantages et les limites. De plus, Danuta A. Nitecki et Peter Hernon publient en 2000 les résultats de l'utilisation de SERVQUAL pour évaluer le réseau des bibliothèques de la Yale University. À la lumière des applications de SERVQUAL et en se basant sur les critères de cet outil diagnostique, les questionnaires pourraient concevoir de nouveaux modèles de mesure pour l'évaluation des centres d'archives.

7. L'ÉVALUATION DES RAPPORTS COÛT-EFFICACITÉ ET COÛTS-BÉNÉFICES

L'évaluation des intrants et des extrants d'un service d'archives ne se fait pas en vase clos et ne saurait être dissociée de l'évaluation des rapports coût-efficacité et coûts-bénéfices.

7.1. L'évaluation du rapport coût-efficacité

L'évaluation du rapport coût-efficacité calcule l'efficacité, ce qu'il en coûte en ressources à un service pour satisfaire ses usagers (Lancaster, 1978, p. 15, 68; Lancaster, 1993, p. 5, 267). Ce type d'évaluation permet de mieux répartir le budget disponible afin d'en maximiser le rendement. Il faut inclure les coûts tangibles facilement mesurables sur le plan financier ainsi que les coûts plus difficilement quantifiables, comme le temps et le degré d'effort d'un usager (Baker et Lancaster, 1991, p. 8). Pour l'évaluation d'un centre d'archives, nous avons retenu, à titre d'exemples, trois domaines d'étude: ce qu'il en coûte pour

organiser, traiter et décrire un fonds d'archives ; ce qu'il en coûte pour répondre à une demande de référence ; ce qu'il en coûte pour préserver et entreposer des archives.

Les bibliothécaires ont évalué que le catalogage d'un livre coûte entre 4,58 \$ et 13,21 \$ (Abraham *et al.*, 1985, p. 33). Les archivistes sont souvent réticents à évaluer le coût de l'organisation, du traitement et de la description d'un fonds et ils évoquent le plus souvent l'unicité du fonds d'archives. Toutefois, quelques études, fruits d'une expérimentation, ont été amorcées dans ce domaine¹¹. Pour calculer le coût de l'organisation, du traitement et de la description d'un fonds d'archives, il faut connaître le volume des documents traités (avant et après), le temps nécessaire pour le faire et le salaire du personnel. Il importe, de plus, d'établir la distinction entre le traitement des fonds institutionnels et celui des fonds non institutionnels, et entre les niveaux de description, soit la série, l'article ou la pièce. Selon W.J. Maher (1982, p. 61), le temps nécessaire pour organiser et traiter un pied linéaire de documents est de 5,6 heures. Par ailleurs, Karen Temple Lynch évalue à 20 heures l'organisation, le traitement et la description, au niveau de l'article, d'un pied linéaire de documents d'un fonds non institutionnel (Abraham *et al.*, 1985, p. 44). En 1995, Paul Ericksen et Robert Shuster publiaient un article faisant état de la revue de la littérature en matière de coûts de traitement des archives et d'une étude de cas réalisée au Billy Graham Center Archives (Ericksen et Shuster, 1995). Ils proposent également un modèle pour de futures analyses de coûts. Dans un tableau, ils comparent huit études de coûts effectuées entre 1976 et 1987 ; le temps de traitement d'un pied cube de documents varie entre 3,8 et 25,3 heures de travail (1995, p. 41). Au Billy Graham Center Archives en 1993, le coût était de 374,25 \$ ou 15,1 heures de travail le pied cube (1995, p. 47). Une connaissance plus précise du coût d'organisation, de traitement, de description et d'analyse permettrait au gestionnaire d'un centre d'archives de mieux planifier le travail des archivistes.

Pour calculer le coût des services de référence, nous n'avons qu'à noter le temps nécessaire à un archiviste pour répondre à une question. Le temps variera selon qu'il faille répondre à une question factuelle ou trouver la documentation sur un sujet déterminé, selon la facilité avec

11. Dans les directives du programme de traitement des fonds et collections d'archives, le Conseil canadien des archives donne aux archivistes un guide d'évaluation du temps pour les projets de classement et de description. Toutefois, ce guide n'est pas le fruit d'une expérimentation et ne fait pas la distinction entre le traitement des fonds institutionnels et celui des fonds non institutionnels.

laquelle l'utilisateur exprime ses besoins et la facilité avec laquelle l'archiviste saisit la question de l'utilisateur, selon la qualité et la pertinence des instruments de recherche ainsi que selon les connaissances de l'archiviste et son habileté à consulter les différents instruments de recherche manuels, en ligne ou sur Internet. Sans tenter toutefois d'évaluer le coût des services, le rapport d'évaluation des services de référence et des services au public des Archives nationales du Canada souligne la très grande dépendance des chercheurs à l'endroit des archivistes. Ce type d'évaluation peut amener les gestionnaires à investir davantage de ressources dans la réalisation des instruments de recherche en ligne et des guides d'utilisation.

Un aspect plus familier aux gestionnaires est la répartition optimale de l'espace de rangement des documents. Citons, à titre d'exemple, l'application du calendrier de conservation et la gestion des documents semi-actifs. Les documents semi-actifs sont conservés dans des locaux où les coûts d'entreposage sont beaucoup moindres; il importe de quantifier ces économies. En 1999, Ann Flowers publiait une étude de cas sur les coûts de préservation à la Bentley Historical Library (Flowers, 1999). Elle y comparait les coûts de déacidification, de photocopie et de microfilmage de documents d'archives; la déacidification d'un pied linéaire de documents totalise 5 heures de travail, la photocopie, 15 heures de travail et le microfilmage, 26 heures de travail (p. 156).

7.2. Le rapport coûts-bénéfices

L'évaluation du rapport coûts-bénéfices consiste à déterminer la valeur financière des services ou des bénéfices fournis par un service donné. Cette évaluation tente de déterminer si les coûts de production d'un service justifient les bénéfices retirés (Baker et Lancaster, 1991, p. 8; Lancaster, 1993, p. 294). Ron Lacharité (1991) expose les limites et les avantages des études de coûts-bénéfices et examine les différents types de coûts en fonction de leur potentiel d'économies réalisables. Selon April L. Dmytrenka, les études de coûts-bénéfices représentent des occasions de faire des économies, d'éviter ou d'éliminer des coûts. Les sommes économisées peuvent être réelles, soit en argent sonnante, ou être plus difficilement quantifiables, comme du temps de gestion (Dmytrenka, 1997).

Certains bénéfices sont tangibles, d'autres intangibles. Parmi les bénéfices tangibles, notons l'économie de coût, l'accroissement de la productivité, l'amélioration de la prise de décision et l'élimination du

double emploi (Lancaster, 1978, p. 15, 73-74). La protection des documents essentiels est l'un des domaines qui se prêtent bien à ce type d'évaluation. Le centre d'archives peut comptabiliser, d'une part, les sommes engagées dans la protection des documents essentiels de l'institution et, d'autre part, les pertes que pourrait entraîner la disparition de ces documents. Il en va de même de l'application du calendrier de conservation. Si l'institution conservait sans discernement tous les documents qu'elle produit, quels en seraient les coûts ? Une saine gestion des documents permet d'économiser des sommes considérables en temps et en espace, qu'il est fort pertinent d'évaluer. De plus, elle permet de fournir à l'administrateur le renseignement ou le document désirés au moment voulu, et ce, dans les plus brefs délais. Cependant, tout comme dans le cas des bibliothèques, il est très difficile pour un centre d'archives d'attribuer une valeur financière à certains bénéfices intangibles, comme celui qui résulte de la conservation du patrimoine culturel et de la mémoire collective d'une société.

CONCLUSION

Dans le cas de l'évaluation d'un centre d'archives, les gestionnaires et les archivistes doivent avoir recours à de nombreuses méthodes et techniques : évaluation des intrants, évaluation par les normes, évaluation des extrants, évaluation des rapports coût-efficacité et coûts-bénéfices. C'est à la lumière de la nature des documents d'archives, du mandat et des objectifs du service d'archives qu'ils les choisiront et qu'ils délimiteront par conséquent les critères et les indicateurs d'efficacité appropriés. Les méthodes et les techniques présentées dans ce bilan sont complémentaires. Toutefois, elles rompent la séquence normale des activités qu'elles tentent de saisir : elles ont un impact, une rétroaction sur les usagers actuels et potentiels d'un centre d'archives. L'évaluation est bien souvent perçue comme une menace, tout autant par le personnel que par les usagers actuels d'un centre d'archives.

En dépit de leurs limites, il est à souhaiter que les méthodes et les techniques d'évaluation dont nous avons fait l'examen procureront aux gestionnaires et aux archivistes quelques outils afin qu'ils puissent évaluer leur centre d'archives et ainsi l'améliorer pour répondre plus adéquatement aux besoins des usagers, et ce, en utilisant un minimum de ressources et en maximisant les bénéfices.

Partie



3

**Gestionnaires
et usagers**

Services d'archives et utilisateurs

Vers une gestion plus éclairée



Jean-Pierre Wallot

Directeur

Centre de recherche
en civilisation canadienne-française

«... il lui [l'archiviste] faut mettre le patrimoine archivistique à la portée du public en lui donnant les moyens intellectuels de le comprendre et de l'assimiler comme sien et, en retour, savoir écouter la perception qu'en a le public et sa façon de s'approprier cette part de son identité.»

(Archives nationales de France, 1993, p. 417)

«*A greater understanding of users and use would inform and focus all public programming activities and could be the core of a new, more synergetic relationship between the archival functions of acquisition, appraisal, selection, arrangement and description of public programming.*»

(Blais et Enns, 1990-1991, p. 109)

INTRODUCTION

C'était ma toute première inauguration d'une exposition importante (série « Documents de notre histoire ») aux Archives nationales du Canada, en 1985, peu après ma nomination comme Archiviste fédéral (titre devenu depuis Archiviste national) du Canada. Visite rapide, juste avant la cérémonie : le contenu riche ne s'étale que sur des panneaux de reproductions. Branle-bas de combat, improvisation rapide d'une vitrine de documents originaux et accrochage de fortune des quatre rois indiens. Après les discours d'usage, le ministre des Communications d'alors, l'honorable Marcel Masse, historien de surcroît, navigue rapidement entre les panneaux et laisse tomber : « Je ne veux plus inaugurer d'expositions de copies quand les originaux se trouvent ici, aux Archives nationales ! » Quelques années plus tard, une autre exposition, excellente elle aussi par son contenu, porte sur le thème des Rébellions de 1837-1838.

De nombreux documents originaux, textuels et visuels, illustrent le propos. À compter du lendemain de l'ouverture, personne ne peut voir ou lire : l'éclairage est trop bas. La section sur la « diffusion », dans la dernière bibliographie de *Archives* (1999-2000, p. 67 et suiv.), s'avère l'une des plus courtes. Trois illustrations de la mentalité de trop de services d'archives et de leurs « conservateurs » qui évolue, certes, mais non au rythme que commandent l'avalanche de l'information sur tous supports, la démocratisation accélérée de l'accès et l'appétit croissant des « utilisateurs » pour des preuves, des témoignages, des informations. Les documents d'archives, en effet, constituent des matériaux essentiels pour maçonner les mémoires individuelles et collectives, justifier des droits ou garantir l'imputabilité. Trop souvent, d'aucuns ont cherché à cacher, à enfouir les originaux dans le but de les « protéger » du public et de les contenir sous la garde des « vrais » propriétaires, les archivistes.

Parallèlement, depuis une quinzaine d'années, s'amoncellent des centaines d'articles dans les principales revues professionnelles (canadiennes, américaines, européennes, australiennes, internationales...) sur la profession et ses fonctions premières. L'utilisation et la diffusion y émergent parfois, mais surtout en filigrane, comme des réalités inévitables ou implicites, mais pas nécessairement désirables ou articulées. Alors que le sol est en mouvement pour ainsi dire sous leurs pieds, les archivistes, bousculés par l'explosion de l'information, confrontés à des droits divers souvent en conflit (accès, protection de la vie privée par exemple) et à des concurrents redoutables (les bibliothécaires, les documentalistes, les muséologues, les médias – la télé surtout), s'acharnent à redéfinir et à bétonner leur profession. L'ironie, c'est qu'après avoir tant cherché – et avec raison – à se démarquer des historiens, ils reprennent, vingt, trente ou quarante ans après, les débats de ces derniers et des autres spécialistes des sciences humaines sur la subjectivité des construits « scientifiques » tels le récit historique, le postmodernisme, la documentation au service des puissants¹. D'autres

1. À titre d'exemple, on se reportera à la livraison d'*Archivaria* du printemps 2001 : plus de cent pages rédigées par Verne Harris, Terry Cook, Heather MacNeil, Brien Brothman, Victoria L. Lemieux et Martine Cardin sur de telles questions. Cette quête de sens est tout à fait légitime. Malheureusement, on y traite très peu des « clients » et de la diffusion. Au surplus, le *déconstructivisme* repose sur des idées déjà anciennes de E.H. Carr (dès le début des années 1960), de Michel Foucault, de Paul Veyne, de Jacques LeGoff, de Jacques Derrida, de Jean-François Lyautard, etc., dont on trouvera une abondante bibliographie (incomplète quant aux auteurs) dans les articles en question. Terry Cook avait déjà sonné le grelot au début des années 1980 (Cook, 1979-19). Voir aussi J.-P. Wallot, 1992, p. 270 et suiv., 1998a, p. 64-70, 1998c, p. 142-144).

veulent dilater les notions de référence et de « programmes publics » et qualifient l'archiviste de « médiateur » entre les documents et les usagers, de « courtier » de l'information (Lambert, 1998, p. 112-117 ; Munn et Rioux, 1998, p. 105 et suiv. ; Wilson, 1990-1991, p. 91 et suiv., et 1995, p. 414 et suiv.).

« À quoi bon un chef-d'œuvre enfoui ou de merveilleux bijoux coffrés dans l'obscurité des voûtes bancaires ? Le trésor n'existe, en fait, que par la médiation de la perception humaine... » (Wallot, 1998a, p. 61). Plusieurs des auteurs cités au paragraphe précédent énoncent éloquemment la même question par rapport aux documents d'archives. Imagine-t-on la construction d'un pont à même des deniers publics là où rien ni personne ne passe ? Ou un édifice imposant ne servant qu'à flatter l'orgueil de l'architecte et en un lieu où personne ne se trouve pour admirer l'œuvre, encore moins l'exploiter à diverses fins – à moins de revivre indéfiniment *En attendant Godot* ? Un service d'archives perdure et se développe grâce à des crédits publics ou privés ou aux deux, grâce donc à l'appui d'administrations, d'organismes et plus rarement d'individus qui consentent les budgets et constituent souvent la « clientèle » partielle ou totale – car certains services d'archives demeurent fermés au grand public. Comme les documents d'archives revêtent plusieurs finalités (saine gestion, imputabilité, droits juridiques, témoignages sur les mandats, les fonctions, les programmes et les activités, information, mémoire et culture), les archivistes doivent jouer de multiples cordes pour s'assurer d'un soutien continu et adéquat. Ultimement, la satisfaction des bailleurs de fonds passe par une exploitation des ressources archivistiques et par leur visibilité qui s'épanouissent, dans la plupart des services, au sein de programmes publics au sens large. D'où l'inévitable dépendance des archivistes par rapport aux utilisateurs (personnes, administrations) pour le maintien des services d'archives ; s'en soucient-ils² suffisamment et leur offrent-ils une panoplie séduisante de programmes ? Dans les faits, bon nombre de services d'archives militent activement, parfois depuis longtemps, pour combler les besoins diversifiés de leurs utilisateurs directs et indirects.

La première partie de ce texte argue qu'une saine compréhension de la théorie et de la pratique archivistiques aiguille les archivistes vers une meilleure connaissance de leur « clientèle » – actuelle et potentielle – et vers de meilleurs services, y compris la référence. En outre, l'un des rôles essentiels des archivistes consiste à épauler les gestionnaires des administrations mères dans la voie d'une meilleure gouvernance et d'une

2. Pour éviter d'alourdir inutilement le texte, le masculin inclut le féminin lorsque le contexte s'y prête.

prise de décision plus judicieuse grâce à une information adéquate. Enfin, la technologie et les circonstances nouvelles en ce monde de l'information multiplient les occasions de diversifier et d'amplifier les programmes publics en général et l'exploitation directe des documents d'archives en particulier.

1. AMÉLIORATION DES SERVICES AUX UTILISATEURS PAR LA RENAISSANCE DES PRATIQUES ARCHIVISTIQUES

En général, la formation des archivistes couvre l'ensemble des opérations dans un service d'archives, notamment l'identification, l'évaluation, l'acquisition, le tri et la sélection, l'organisation intellectuelle (classification) et physique (classement), la description, la préservation et, en bout de ligne, parfois « accessoirement », la référence et l'accès (Munn et Rioux, 1998, p. 104 et suiv.)³. Quant aux « programmes publics » au sens large, à l'accès élargi, direct et indirect, il s'agit d'une préoccupation qui s'infiltré surtout à partir des années 1980, suite aux retombées d'une documentation de plus en plus abondante et complexe sur la vie en société et de la démocratisation du savoir qui se manifeste partout sur le « marché de l'information » (par les livres d'histoire, les médias, les banques de données et l'Internet, les poursuites judiciaires, les lois d'accès à l'information et de protection de la vie privée, entre autres) (Blais et Enns, 1990-1991, p. 102-103). Le raz-de-marée de l'information, sur papier d'abord, puis dopé par l'irruption des ordinateurs personnels et des réseaux associés à une révolution dans les télécommunications – le « monde branché », de l'intranet et de l'Internet –, aurait dû alerter les services d'archives et leur personnel (Wallot, 1992, 1996, p. 11-16). Ceux-ci ont surtout centré leurs efforts sur l'élaboration de stratégies plus rapides, plus efficaces, plus rationnelles et plus sévères d'évaluation,

3. Il est intéressant de noter que le Congrès de l'Association of Canadian Archivists pour 2003 aura pour thème « What's History got to do with it ? ». Dans le texte d'explication paru dans le *ACA Bulletin* de novembre 2001, on peut lire : « *Just what does history have to do with archives ? The proposed conference theme can explore the history/archives relationships from any number of perspectives : archives and archivists in history ; the history of archival thought ; history of the record ; the archivist's role in mediating the writing of history ; archives as sites of memory ; and many more.* » Aucune mention explicite des besoins et de l'apport des utilisateurs, dans le cas présent, en particulier des historiens dont beaucoup parcourent leur chemin de façon autonome sans trop de « médiateurs ». Il faudrait se demander pourquoi !

d'acquisition et de tri, sur des normes uniformes de description et aussi sur la préservation des documents, la sauvegarde à long terme paraissant peu conciliable avec un accès accru. Peut-être que les archivistes « *tend to think about their work in the order in which it is performed. Inevitably, use comes last. Since use of archival materials is the goal to which all other activities are directed, archivists need to re-examine their priorities* » (Society of American Archivists, 1986, cité dans Wilson, 1990-1991, p. 93, 96).

À vrai dire, les différents services d'archives publics et parapublics au Canada (non seulement les Archives fédéral et provinciales, mais universitaires, municipales, etc.) conçoivent en principe l'accès comme l'objectif ultime de leurs labeurs. David Bearman caricature lorsqu'il croit débusquer un manque flagrant d'intérêt de la part des archivistes à l'endroit des utilisateurs – du moins en ce qui a trait au Canada –, d'où sa fameuse phrase : « *Most potential users of archives don't* » (Bearman, 1989, p. 39). Mais l'approche passée – et parfois encore présente – confortait généralement l'élitisme et favorisait les échanges directs entre archivistes et chercheurs surtout universitaires ou érudits. Il n'y a pas si longtemps, un archiviste pouvait absorber et maîtriser pratiquement toute l'information utile sur le ou les fonds qui lui étaient confiés. Aujourd'hui, du moins pour les fonds volumineux des administrations modernes, il s'agit là d'une mission impossible. De plus, les lois d'accès à l'information et de protection de la vie privée chargent les archivistes d'une responsabilité sociale cruciale, mais combien lourde. Dans trop de services, les départs massifs à la retraite, à la suite des compressions des années 1990, et le roulement du personnel empêchent l'accumulation des connaissances et de l'expérience. Trop de savoirs sur l'information sont engrangés dans la tête des archivistes et n'irriguent nullement des instruments de recherche qui seraient indépendants d'eux. Et ceux-ci, quand ils existent, ont souvent été pensés en fonction des besoins de l'archiviste, non des utilisateurs – d'où, par exemple, la présence dans les gros services de plusieurs systèmes hybrides, d'inventaires et d'instruments de recherche disparates. Les fonds multimédias ont longtemps été dépourvus de liens permettant de nouer tous les fragments dispersés et les informations à leur égard en un fonds virtuel bien décrit, à cause notamment de la « tyrannie des médias » (Cook, 1979-1980). Autre problème, même dans une organisation moins gigantesque que le gouvernement fédéral ou un gouvernement provincial, diverses fonctions, au niveau des programmes et des opérations, dépendent de plusieurs centres de responsabilité et d'intervenants qui agissent simultanément ou en parallèle, compliquant ainsi l'identification des liens documentaires reflétant les interactions et nœuds multiples de décision et d'action. Jadis et parfois encore, l'archiviste connaît

ces liens souterrains entre fonds et entre séries. Les instruments de recherche, eux, les signalent-ils ? (Wilson, 1990-1991, p. 93 ; Munn et Rioux, 1998, p. 104-105 et *passim*). Enfin, beaucoup d'archivistes estiment que les programmes publics dispersent les énergies des archivistes (Blais et Enns, 1990-1991, p. 105).

Les nouvelles approches à l'archivistique (en matière d'évaluation et de description notamment) laissent entrevoir pour le présent et surtout pour l'avenir des progrès importants sur le plan des services aux utilisateurs et, on le verra dans la section 3, des programmes publics. Faut-il le rappeler, les documents d'archives – et la mémoire qu'ils nourrissent – peuvent et doivent satisfaire les besoins diversifiés des personnes, des organisations et des gouvernements : basée sur l'information organique (c'est-à-dire émanant normalement des activités des personnes et des administrations) et consignée de valeur permanente, cette mémoire assure la poursuite des affaires et leur continuité dans le temps, donc contribue à une meilleure gestion ; elle oblige les administrations publiques à rendre des comptes à la population et les compagnies à leurs actionnaires ; elle aligne les preuves requises pour avaliser des droits, régir divers programmes et établir des faits, actions et transactions ; enfin, elle nourrit la « culture » organisationnelle et nationale, puisqu'elle permet à une société, par exemple, de tourner sur elle-même un regard rétrospectif et de retracer son cheminement, de se localiser dans le temps et l'espace. Sachant d'où elle vient, où elle se trouve et comment elle y est arrivée, elle peut mieux échafauder des avenir possibles (Wallot, 1992, 1996, 1998a, 1998c).

Devant se réinventer ou plutôt s'adapter de manière proactive à un univers de l'information en plein chambardement, les archivistes ont ressassé leurs théories et leurs méthodes tout en confortant le principe le plus ancien et le plus fondamental de leur discipline, le respect des fonds (provenance et ordre originel), mais avec une évolution encore incertaine en ce qui a trait aux documents électroniques, souvent composites et virtuels, sans provenance évidente. Ainsi, en matière d'évaluation, les Archives nationales du Canada ont voulu juguler le monstre de l'information en empruntant une démarche globale, planifiée et proactive, partant du haut, de « la forêt », et cascasant vers le bas, « les arbres » : il s'agit de la « macroévaluation » fonctionnelle / structurelle, inspirée en partie d'idées de Hugh Taylor (Nesmith, 1992), selon lesquelles les documents suivent les fonctions plutôt que les structures administratives mouvantes.

In this « macro-appraisal » phase, archivists would seek to understand why records were created rather than what they contain, how they were created and used by their original users rather than how they

might be used in the future, and what formal functions and mandates of the creator they supported rather than what internal structure or physical characteristics they may or may not have. Archivists would look at the reasons for and the nature of the communication between the citizen and the state [...] rather than at what was communicated [...] the main appraisal questions are not what has been written (or photographed, filmed, automated, etc.), where it is, and what research value it has. Rather, the key appraisal question is, Who – in articulating and implementing the key functions of the institution (as assigned it by the broader society) – would have had cause to create a record, what type of record would it be, and with whom would that corporate person cooperate in either its creation or its later use? Phrased differently, the central appraisal question becomes What should be documented? rather than What documentation should be kept? (Cook, 1992, p. 49-50).

L'évaluation ainsi que la sélection et le tri qui en découlent doivent donc s'aligner sur la fonction et sur le contexte qui ont généré les documents. Ils reposent sur une meilleure compréhension de l'importance des diverses fonctions dans la société. Au-delà des activités gouvernementales, cette approche vise à mieux capter la dynamique de la « gouvernance » en prenant en compte les interactions entre les administrations et les citoyens ainsi qu'entre les citoyens eux-mêmes. L'accumulation d'« archives totales » (publiques et privées, sur tous supports – Smith, 1986), pratique très répandue au Canada, se double d'une stratégie de documentation qui ne prétend pas, cependant, ne refléter que les valeurs de la société (lieu, période, etc.) d'où surgissent les documents, comme le préférerait Hans Booms (Booms, 1987, 1991-1992)⁴. Dans l'évaluation, l'accent initial s'est déplacé depuis le document vers le contexte sociétal et gouvernemental où s'insère la création de la documentation et qui investit celle-ci de toute sa signification. Les Hollandais se meuvent depuis les fonctions vers les structures (PIVOT, 1991). Les Canadiens tentent d'embrasser en même temps les structures et les fonctions ainsi que les nœuds d'interaction avec les citoyens. Quant aux documents électroniques, surtout ceux qui émanent de systèmes accomplissant automatiquement une partie ou la totalité des opérations, ou encore quant à la documentation hybride (électronique et sur supports traditionnels), les archivistes doivent définir à l'avance, en amont, les fonctions, programmes, actions et transactions à documenter, avant même la création des documents. Par conséquent, dans l'approche canadienne, logiquement, l'utilisation des documents suit l'évaluation,

4. Pour l'approche américaine en vue d'élaborer une stratégie de documentation, voir par exemple Samuels, 1992.

ne la précède plus. Et les services d'archives ne documentent plus la société au hasard des intérêts de recherche changeants des utilisateurs, mais au regard d'une documentation satisfaisante de la société à tel moment ou à tel autre (Brown, 1991-1992 ; Cook, 1992, 1994, 1995, 1997a, 1997b, 1998, 2001 ; Eastwood, 1992 ; Couture, 1996-1997 ; Wilson, 1995, p. 417 et suiv. ; Wallot, 1992, 1994, 1996a, 1996b, 1998a, 1998b).

Nous sommes donc loin ici de l'époque où les « conservateurs » ne grappillaient que les documents attestant les droits, statuts, actes juridiques, politiques ou diplomatiques, ou encore les hauts faits de personnes en autorité, documents hérités d'eux. Au tournant du XX^e siècle, Jenkinson et ses disciples se fiaient aux créateurs des documents pour l'évaluation, la sélection et le tri, bien que l'archiviste dût organiser le corpus dont il héritait en fonction de la provenance et en respectant l'ordre originel. Plus tard et jusqu'après la Seconde Guerre mondiale dans bien des cas, les intérêts des chercheurs (essentiellement des universitaires et érudits) guidaient ces fonctions : l'utilité (« *use* » en anglais) pour la recherche constituait le critère fondamental (Cook, 1997a, 1997b). Malgré les résurgences occasionnelles (avec plus ou moins de nuances) de la « valeur d'usage » pour le tri des archives permanentes (Bearman, 1989, 1995, p. 395 ; Eastwood, 1991, 1992), la réflexion sur le rôle et la nature des archives, sur les interventions des archivistes, sur les fondements de leurs pratiques (notamment l'établissement de la provenance et du contexte de création des documents), sur le développement graduel de pratiques normalisées et plus particulièrement des normes de description canadiennes (RDDA) qui ont inspiré la norme internationale (ISAD2), en réajustant la perspective, aurait pu et dû rehausser l'importance et la visibilité des utilisateurs. Cette prise de conscience n'a émergé que lentement et il faut encore parcourir beaucoup de chemin pour y arriver.

La macroévaluation et la documentation des réalités diverses caractérisant une société peuvent bonifier considérablement le service aux utilisateurs par toute une série d'approches et de techniques (voir partie 3). Il faut cependant éviter certains pièges. La documentation ancienne, même préservée avec authenticité et « neutralité », *a fortiori* la documentation contemporaine où l'archiviste procède à l'évaluation en fonction de grilles d'analyse personnelles et institutionnelles, comporte toujours des lacunes, des silences, des oublis, des choix, eux-mêmes liés à des valeurs et à des postulats trop souvent inconscients et reflétant davantage les préoccupations et les droits des puissants et des nantis que ceux des couches défavorisées et marginalisées.

En ce sens, l'existence même de documents ne reflète pas l'ensemble des actions et transactions naturelles d'une société, mais celles qui épaulent davantage les intérêts et desideratas d'élites plus puissantes, mieux nanties, ressentant le besoin de se protéger, de prouver, de conclure des ententes et des traités [...] La théorie de l'émergence naturelle, organique, des archives, d'une sorte de sélection naturelle reflétant spontanément les activités d'individus, de groupes et de sociétés dans le cours normal de leurs activités, correspond moins à la réalité et rappelle la célèbre « main invisible » d'Adam Smith. Peut-être faut-il sortir des concepts wébériens sur les organisations stables, à l'origine de plusieurs des concepts archivistiques, et plonger dans notre monde en pleine mouvance verticale et horizontale, soumis aux relativismes et aux bouleversements constants (Wallot, 1998a, p. 65-66).

Les archivistes ne peuvent esquiver les grands débats qui ont agité les sciences humaines et sociales, notamment à propos de leur « objectivité » scientifique. Par ailleurs, il ne convient pas de s'engoncer dans un pessimisme stérile et un relativisme absolu. Tout n'est pas également faux ou vrai. Certains faits affichent plus de vraisemblance que d'autres – sinon pourquoi recourrait-on à des procès et à des jurés pour déterminer le sort des personnes inculpées de crimes ? En réalité, il faut que les archivistes objectivent leurs choix, procèdent à l'évaluation de manière probabiliste, documentent leurs décisions, vérifient des hypothèses « falsifiables » et informent leurs utilisateurs des avatars de la documentation qui leur parvient⁵. Les suppressions indispensables et radicales dans beaucoup de fonds débouchent sur le fait que le chercheur ne connaît pas la documentation dans son état antérieur (celui où l'a trouvée l'archiviste). Il doit composer avec un filtre préalable aussi biaisé que le sien peut-être. D'où la présente vague de « déconstructivisme » et de postmodernisme (voir Brothman, Cardin, Cook, Harris, Lemieux et MacNeil, dans *Archivaria*, 2001 ; Piché, 1998 ; Wilson, 1995, p. 426 ; Wallot, 1992, 1994, 1998b).

La référence au sens traditionnel et dans sa plus simple expression, c'est-à-dire ces riches échanges entre archivistes et chercheurs érudits (du moins dans les institutions plus vastes), a très souvent

5. « *The method provided by logic to overcome biases and making research "objective" in the only sense this term can be understood in the field of the social sciences, is to select and make explicit value premises, tested for their feasibility and logical consistence, and for the relevance and significance in the society under study. Bringing the valuations... out in the open, dissolves the indeterminateness that makes biases possible* » (Myrdal, 1972, p. 1473-1496).

disparu : contraintes budgétaires ; masses trop importantes de documentation ; démocratisation de l'accès (Wilson, 1995, p. 421, 425-426) grâce notamment aux loisirs, au développement des sociétés d'histoire et de généalogie, aux lois d'accès à l'information et de protection de la vie privée, aux nombreux recours juridiques ou symboliques pour justifier des droits ou réparer des injustices, aux deniers publics qui épaulent les différents programmes de la communauté archivistique, aux besoins croissants des organisations mères en matière d'information pour éclairer la prise de décision, etc. L'approche socratique – le maître et quelques disciples –, disparue depuis longtemps des universités, n'a pas empêché celles-ci de former des générations successives de savants, de professionnels et de personnes cultivées. La relation personne à personne, dans les archives, n'a pu survivre non parce qu'elle recelait quelque faiblesse, mais à cause des conditions socioéconomiques, de la multiplication rapide des utilisateurs et de la diversité croissante de leurs catégories et de leurs intérêts, et, surtout dans les services d'archives publics, de leur droit à un service égal, qu'il s'agisse d'un universitaire, d'un fonctionnaire, d'un généalogiste, d'un autochtone, d'un avocat, d'un journaliste ou autre : *“Ensuring free and equal access, as a prerequisite of accountability, is a much more important archival goal than the insipid “enable use” of David Bearman...”* (Ketelaar, 1995, p. 456). D'où la multiplication un peu partout d'« archivistes de référence », des « généralistes » trop souvent déconsidérés par leurs collègues. En outre, les services doivent réussir à intégrer toute l'information assemblée par les archivistes, tout au long de leurs interventions, dans des instruments de recherche facilitant l'autonomie des chercheurs de manière à atténuer l'intervention directe des premiers auprès des usagers, hormis dans des cas de requêtes spécialisées. Cette transition n'est pas encore complète et, à vrai dire, les frictions ont empêché des échanges plus soutenus et féconds entre les archivistes de référence et leurs collègues, les deux pouvant d'ailleurs enrichir leur expérience en se permettant des dérives d'une fonction à l'autre ou des collaborations soutenues (Blais et Enns, 1990-1991 et *passim*, p. 108 ; Craig, 1998 ; Lambert, 1998, p. 114-116 ; Munn et Rioux, 1998, p. 105-106 et *passim*).

On ne peut mieux servir les utilisateurs sans les connaître. Là encore, les services d'archives ont trop souvent ânonné. Au début et encore maintenant, on se penche beaucoup sur les catégories de chercheurs, sur leurs « provenances » de plus en plus diverses (professionnelles – les universitaires comptent moins de 10 % des utilisateurs aux Archives nationales du Canada –, institutionnelles et géographiques). Des catégories de personnes, on passe à leurs centres d'intérêt ou aux sujets de recherche. Troisième étape, en cours dans certains services, on veut

raffiner la référence et les instruments de recherche en analysant les questions mêmes des utilisateurs (en personne, par courrier et courriel, par téléphone, par télécopie) dans leurs propres mots. On sonde aussi leurs propres pratiques de recherche, voire la stratégie de recherche (la démarche intellectuelle) de l'archiviste pour dénicher les documents utiles aux chercheurs, afin de mieux ajuster les outils aux besoins (Bearman, 1989-1990, p. 3 et suiv. ; Blais et Enns, 1990-1991, p. 108-110 ; Craig, 1998, p. 122 et suiv. ; Gagnon-Arguin, 1998, p. 87-90, 93-94 et *passim* ; Munn et Rioux, 1998, p. 106 et suiv. ; Hutchison, 1997 ; Collins, 1998 ; Duff et Johnson, 2001), encore qu'on exploite trop peu ces renseignements (Tyacke, 1998, p. 508). Plusieurs enquêtes récentes démontrent que l'ensemble des utilisateurs recherchent presque tous, d'abord, des points de repère assez identiques : lieux, noms, dates, événements, etc. Bien plus, ils préfèrent certains gabarits pour leur présentation (Gagnon-Arguin, 1998 ; Duff et Stoyanova, 1998, p. 52, 54 et *passim* ; Hamel, 1998-1999 ; Duff et Johnson, 2001, p. 56). D'autres analyses, plus fines, captent le mode de fonctionnement des chercheurs qui, suivant leur intuition, leur expérience, etc., empruntent souvent les stratégies de recherche des archivistes en s'interrogeant sur les provenances les plus probables – « the "Provenance Method" » (Lytle, 1980, p. 64 ; Lambert, 1998, p. 113). D'où la nécessité pour les archivistes d'élaborer des « outils "modulables" ou "adaptables" » (Munn et Rioux, 1998, p. 107 ; Lambert, 1998, p. 114), « de modéliser les démarches de recherche les plus rentables de façon à ajuster, d'une part, le traitement à accorder aux fonds d'archives décrits et, d'autre part, de créer des structures d'accès propres aux recherches menées dans les fonds d'archives ». L'organisation des questions des usagers par thèmes « peut éventuellement soutenir les politiques d'indexation dans un service d'archives » (Gagnon-Arguin, 1998, p. 87, 95, 99 ; Hutchison, 1997, p. 75 et suiv. ; Duff et Johnson, 2001). À tout prendre, il semble bien que les archivistes peuvent mieux cerner et satisfaire les besoins des utilisateurs grâce à tous les progrès accomplis dans l'ensemble de leurs autres activités fondamentales (évaluation, organisation physique et intellectuelle, description, préservation).

2. LE SERVICE À « L'ORGANISME PARRAIN »

Les services d'archives et leur documentation ne survivent que grâce à des organismes parrains (« *sponsors* ») dont ils amassent et organisent, entre autres ou exclusivement, les documents propres. Plusieurs d'entre eux, surtout dans le secteur privé, ne se reconnaissent pas une mission

« culturelle » plus vaste, du moins dans l'immédiat : leur service d'archives doit accumuler et préserver les « documents essentiels », les preuves, les témoignages et les informations indispensables à la conduite de leurs affaires ainsi qu'à la compréhension et à la transparence de leurs décisions, de leurs programmes, etc., et préserver la mémoire institutionnelle. Dans nombre de cas, les documents – du moins ceux qui ne remontent pas à un passé lointain – demeurent inaccessibles au grand public. C'est le cas de plusieurs compagnies et de firmes aux prises avec la concurrence dans le secteur privé ou semi-public : d'où une tension certaine qui empêche l'arrimage naturel de la satisfaction des besoins administratifs et de celle des besoins plus larges liés à une meilleure connaissance de la société.

Dans les services qui s'occupent d'entités publiques ou parapubliques (par exemple les archives fédéral, provinciales, municipales, scolaires, etc.) ou qui relèvent de sociétés d'histoire et de généalogie, la préoccupation de transparence démocratique et la visée culturelle s'y épanouissent plus naturellement : les archivistes comptent bien contribuer à une meilleure connaissance de la société ambiante. En dehors de ces milieux, il n'est guère facile de discourir de finalités plus abstraites, plus culturelles, peu quantifiables, dont l'utilité se condense difficilement en avantages palpables et visibles : la culture, la beauté, la création, le sens des choses. Au surplus, un peu partout, la mémoire, l'identité, la connaissance de soi, l'histoire constituent autant de réalités évanescentes, importantes sans doute à certains moments clés, mais généralement inconscientes, qui survivent difficilement dans notre environnement bombardé de vérités préfabriquées par les médias, les pouvoirs et les mécanismes investis de la mission de la reproduction sociale. La richesse même des regards qu'il faut balayer et des mémoires qu'il faut échafauder dépend de l'humus où ils prennent racine : les traces laissées par les générations antérieures, traces imparfaites et incomplètes comme toute réalité humaine, mais (dans le cas des archives bien tenues) conservées de façon continue et selon des procédés systématiques, de manière à assurer l'authenticité et la « neutralité » des témoignages, des preuves et des informations qui s'y trouvent consignés.

Dans leur fonction de fournisseurs d'informations à leurs organismes « parrains », les archivistes doivent se montrer proactifs et efficaces, sinon les autorités « en manque » chercheront ailleurs des réponses à leurs questions et les archivistes se retrouveront confinés à la garde et à la mise en valeur de vieux documents rarement utilisés.

If, even in the light of these trends, archives do nothing to help themselves, then this may mean in a worst-case scenario the break-up of the present organizations and institutions, the submergence of

archival services in better organized public delivery services, leaving archives as the holders of dead collections and ageing equipment, catering for a declining public on less and less resources as governments and other funders of archives move resources to elsewhere (Tyacke, 1998, p. 510-511).

Pour y arriver, notre profession doit envisager une action concertée en amont d'abord : insérer dans les systèmes informatiques des mécanismes d'évaluation (sélection et tri) et de préservation des informations importantes, souvent même avant leur création (McDonald, 1995)⁶. Puis, en aval, il nous faut combiner les éléments de contrôle de l'information sur supports traditionnels et sur supports informatiques, élaborer des instruments de recherche performants, connectant ensemble les diverses nappes d'informations. Enfin, compte tenu du fait que la plupart des administrateurs et responsables de programmes ne discernent pas les différences entre les documents de diverses natures, il nous faut leur livrer les éléments de réponse à partir d'une seule porte, d'un seul conduit. *Mutatis mutandi*, cette démarche s'impose aussi – et peut-être davantage – pour le service au grand public (Tyacke, 1998, p. 510-514).

Il ne fait aucun doute que « *the question of image is closely tied to the securing of resources – the way in which our resource allocators view us can have a profound effect on our collective future* » (Blais et Enns, 1990-1991, p. 104). Or, ces bailleurs de fonds n'attendent pas seulement les bienfaits d'une mémoire à long terme qui retrace notre sésail, qui piste les cicatrices que nous avons laissées sur la carte du temps. Ils exigent une aide immédiate pour contrôler la masse d'informations qu'ils produisent ou dont ils héritent, pour l'organiser, l'amenuiser et, éventuellement, la rendre utile à leurs opérations. Ils doivent pouvoir tabler sur une information fiable, authentique, transmise en contexte et à travers le temps. À cet égard, les compressions dramatiques des années 1980 et surtout des années 1990 ont largement amputé les rangs de celles et ceux qui veillaient à la gestion courante de l'information. Faute de ressources, les archivistes ont dû abandonner la formation de ces personnes sur la première ligne de feu. Aujourd'hui, à leur tour, ils se trouvent bousculés, parfois incapables de « disposer » des documents rapidement, d'évaluer, de classer et de décrire correctement ceux qu'on leur déverse sous pression – sans parler des arrérages qui s'amoncellent. Là encore, les archivistes doivent s'efforcer d'éduquer d'abord leurs « *sponsors* » : les exemples ne manquent pas d'études refaites à répétition,

6. La revue *Archives* a consacré un numéro aux technologies de l'information (vol. 26, n^{os} 1 et 2, été-automne 1994) et un autre à la gestion électronique des documents (vol. 29, n^o 1, 1997-1998).

d'erreurs, d'oublis, du fait de l'absence d'une maîtrise nécessaire de l'univers de l'information. Qu'on pense à tous les scandales récents, au niveau gouvernemental. Le secteur privé ne s'en vante guère, mais il doit lui aussi composer avec l'amnésie partielle ou totale (Bearman, 1995 et *passim* ; Wilson, 1995, p. 418 et suiv. ; Pederson, 1995, p. 440 et suiv.).

[Rather than measuring the number of feet or records accessioned] what we really want to measure is our ability to achieve our goals, so we need to develop means to assess how well archival records serve as a source of evidence required by citizens, and how our primary patron, the organization itself, is able to establish precedent or satisfy internal requirements [...] by reference to records (Bearman, 1995, p. 396).

Pour survivre, l'archiviste doit adapter les fondements de son intervention à un environnement technologique et culturel mouvant, s'intégrant ainsi au fonctionnement administratif d'une institution ou d'une entreprise (Chabin, 2000, quatrième partie).

3. LES « PROGRAMMES PUBLICS »

Aujourd'hui, on ne peut dissocier référence, services aux chercheurs, programmes publics ou « *outreach* », visibilité et pertinence. Il s'agit non d'une seule et même réalité, mais d'un bouquet dont l'efficacité et l'attrait – essentiels à la survie des services d'archives – résultent de l'agencement de l'ensemble. Voilà pourquoi d'aucuns ont avancé une définition englobante des « services au public », « *a comprehensive definition of public programming as those activities that result in direct interaction with the public to guarantee the participation and support necessary to achieve an archival repository's mission and fulfil its mandate* » (Blais et Enns, 1990-1991, p. 103). Les archivistes, comme gardiens et communicateurs d'information, doivent interagir avec les créateurs et les utilisateurs de documents.

Dans la même perspective, Ann Pederson et Ian Wilson ont contesté l'accent trop exclusif de David Bearman sur l'objectif des archives « *of ensuring evidence for its continuing value* » (voir section 2), de capter et de préserver des preuves utiles et utilisables d'idées, de décisions, d'activités et de transactions, preuves nécessaires à la poursuite des affaires (Bearman, 1995, p. 395 et *passim*). Tout en reconnaissant la valeur et les fonctions changeantes des documents d'archives dans le temps, Pederson estime qu'il faut les illustrer davantage en rejoignant la finalité culturelle et mémorielle au sens large.

We ensure evidence to achieve managerial, social and cultural accountability on which ethical, equitable, responsible and responsive societies depend. Our responsibility as record-keeping professionals then must be to ensure that information systems supporting individual and organizational endeavor create evidence in the form of accurate, authentic and accessible records for as long as they are needed. The needs for records are multifaceted and include, but are not limited to, the support of current business, professional and personal activities, to meet regulatory requirements, to establish status, rights or entitlements and, in the longer term, to become the source material for research, education and the construction of culture (Pederson, 1995, p. 440-441).

Arguant dans le même sens, Ian Wilson soutient que l'avènement du monde virtuel et du trucage rend plus nécessaire que jamais une profession qui peut exhiber des preuves authentiques et valides. Il décline des exemples illustrant l'objectif culturel très important des archives, au-delà de leur utilité pour la continuité des affaires ou la démonstration de droits : par exemple, l'Holocauste ou, à une échelle plus réduite, l'internement et la spoliation des Canadiens d'origine japonaise au début de la Seconde Guerre mondiale. Il ne suffit d'ailleurs pas de documenter les administrations et les gouvernements, mais aussi la « gouvernance », c'est-à-dire les interactions entre gouvernés et gouvernants, entre citoyens et administrations, entre actionnaires et gestionnaires.

[...] informed dialogue with the past, recent or distant, is an essential attribute of civilization today [...] The social memory [...] is one of our key bases for the interpretation of our contemporary experiences, and for action [...] The material in our keeping links the generations in the most direct and meaningful way, but also on an emotional plane (Wilson, 1995, p. 418-425).

On ne saurait se défilier devant les tendances lourdes à la démocratisation, à la transparence, à l'imputabilité et à la « consommation » (Tyacke, 1998, p. 509).

Les services d'archives n'absorbent que la plus faible portion des deniers publics affectés aux institutions culturelles : les musées et les bibliothèques se hissent à un plus haut niveau. La seule façon de rehausser le rôle et la visibilité des archivistes et de leurs documents, c'est d'exploiter tous les moyens – les programmes publics en particulier – pour mieux servir les utilisateurs et de se rendre indispensables auprès d'un public en expansion. Certes, les programmes publics doivent se modeler à la nature et à la mission de chaque établissement. Mais, en gros, il faut rendre plus facilement accessible et compréhensible une information-connaissance fiable et utile à plusieurs « clientèles » en

exploitant toute une gamme de moyens, depuis la référence améliorée proprement dite jusqu'aux autres facettes des programmes publics que pratiquent si bien les institutions muséales, par exemple. Les archivistes ont trop longtemps boudé les « programmes publics » qui, à leurs yeux, consomment un temps précieux et des ressources financières sur des projets « de prestige » sans grand lien, à première vue, avec le rôle fondamental des archivistes (Blais et Enns, 1990-1991, p. 105 ; Wilson, 1995 ; Tyacke, 1998, p. 507 et suiv.). Pourtant, s'ils veulent survivre aujourd'hui dans un univers où se piétinent les fournisseurs d'information sur tout sujet en ligne, les archivistes doivent se tailler une place et démontrer leur expertise, la valeur unique et authentique de la documentation consignée, préservée dans le long terme et en contexte, au surplus rendue accessible généralement gratuitement.

Au commencement se situe la référence. Trop souvent, celle-ci s'est effectuée un peu au hasard ou grâce aux contacts un à un, approche impossible aujourd'hui (Blais et Enns, 1990-1991, p. 107-108 ; voir section 1). Mais, on l'a vu, elle peut devenir extraordinairement plus facile et plus complète, à mesure que les services d'archives s'informatisent, conçoivent des instruments de recherche présentant la documentation dans son contexte, avec des liens avec les autres fonds, voire avec les autres services comportant de la documentation complémentaire : « [...] *“documentation” or information created for electronic systems can also be used to some extent for archival description purposes* » (Piché, 1998, p. 107). S'il existait une véritable description du R.G. 8 (documents militaires de la Conquête à la Confédération), l'introduction expliquerait l'organisation de l'armée britannique tout comme son fonctionnement au Canada et les changements survenus dans le temps, les liens avec les corps de volontaires coloniaux et la milice, avec les affaires autochtones. En outre, comme le suggère la section 1, les archivistes doivent s'empresser de rendre accessible aux chercheurs l'ensemble des informations dont ils disposent sur tel fonds, y compris les calendriers de conservation et de disposition de façon que les chercheurs connaissent l'état initial de la documentation avant les destructions, saisissent la logique de l'évaluation (sélection et tri). Ils répugnent, il est vrai, à s'exposer ainsi, invoquant toutes sortes d'incompatibilités entre les systèmes ou encore les défauts d'instruments souvent primitifs d'évaluation, d'accession, sans parler des calendriers de conservation. Pourtant, selon le proverbe, *« bad breath is better than no breath at all »* ; ou, dans une formulation plus élégante, *« Doing what's possible with what we've got »* (Piché, 1998). Le chercheur, l'administrateur, l'avocat, le journaliste, etc., a le droit de contempler non seulement ce qui subsiste, mais les contours du fonds d'origine. Par exemple, beaucoup de spécialistes utilisent des méthodes de sondage pour tester leurs hypothèses :

savent-ils que leur pourcentage ne touche en fait qu'une faible partie de l'information consignée au départ et que ce résidu ne se prête peut-être pas aux méthodes habituelles des sondages. Certes, l'autonomie des chercheurs demeurera toujours relative : à moins de les éduquer et de les familiariser avec les instruments mis à leur disposition, à moins que ces outils ne soient modulés en fonction des différents usagers (Lambert, 1998, p. 114 ; Craig, 1998, p. 122), ceux-ci tâtonneront et viendront accaparer les archivistes de référence (Blais et Enns, 1990-1991, p. 106-109). D'autant que la normalisation hâtive peut engendrer des descriptions trop abstraites et générales (Munn et Rioux, 1998, p. 107). Enfin, on ne peut nier qu'une grande partie des usagers ont besoin des conseils avisés d'archivistes spécialisés dans tel ou tel domaine : les consultations se tiendront physiquement ou à distance, mais elles continueront, mais non sur des points élémentaires.

Parce que les archivistes décrivent de plus en plus les fonds et les séries selon les normes canadiennes de description, elles-mêmes conformes à la norme internationale ISAD2 (descriptions qui peuvent renvoyer d'ailleurs à des niveaux plus détaillés d'analyse par des hyperliens), ils s'éloignent de plus en plus d'instruments *ad hoc* (Blais et Enns, 1990-1991, p. 108) et peuvent insérer l'ensemble de leurs descriptions sur le système pancanadien (CAIN), déjà accessible en ligne depuis l'automne 2001. Là encore, avec le temps, on pourra rejoindre d'autres fonds ou collections complémentaires non seulement au sein de la même institution, mais en d'autres institutions. Un danger existe de gommer ces liens dans une approche bâclée. Il faut viser, au contraire, à la création d'un site Web intégré « *which provides, in a single window, a comprehensive view necessary to understand the context of archival records, the agencies that created them, the functions that animated them, and any supplementary information resulting from research on archives* » (Piché, 1998, p. 120, 110). Par exemple, on pourrait arrimer les descriptions des portions du fonds John Neilson qui se trouvent aux Archives nationales du Canada, aux Archives nationales du Québec à Québec et aux ANQ à Montréal. Certes, il ne faut pas succomber au mythe que tout est accessible en ligne, gratuitement, et que l'on a de moins en moins besoin des archivistes et des bibliothécaires (Craig, 1998, p. 120 ; Munn et Rioux, 1998, p. 107). Mais rien n'empêche d'entrevoir, dans le moyen ou le long terme, des liens étroits avec les systèmes pancanadiens décrivant les collections des musées et des bibliothèques. Ainsi, de fait, tout chercheur, quel que soit son statut « professionnel », pourrait grappiller une vaste documentation dont il a besoin sur un thème, une personne, une décision, une action ou une transaction, quitte ensuite à formuler des questions plus précises auxquelles les archivistes (mais aussi d'autres spécialistes de l'information) pourraient répondre

adéquatement. L'information en contexte devient connaissance, mais elle suppose la médiation – au moins à l'origine – d'un professionnel (archiviste, bibliothécaire, documentaliste, muséologue). Cette révolution qui commence à déployer ses ailes auréolera l'archivistique et le rôle de ses professionnels.

Ce type de référence et d'interconnexion ne peut se concrétiser qu'avec l'adoption de pratiques normalisées, la multiplication de systèmes informatiques, l'utilisation de l'Internet (et d'intranets dans les grosses institutions), le recours croissant au courriel, la constitution d'un site Web – ce que Bearman nomme un « *electronic mall* » (Bearman, 1995, p. 403 ; Piché, 1998, p. 107, 115-116) –, lui-même branché sur un réseau de sites similaires, sans parler de la présence nécessaire d'équipements plus traditionnels en matière de reproduction (Craig, 1998, p. 123 ; Tyacke, 1998, p. 509). La construction d'un tel réseau entraîne des coûts importants. Les gouvernements et de nombreuses institutions ont commencé à y investir. Les services de compagnies et d'organismes privés paraissent moins bien nantis, encore que certaines firmes se servent de tels instruments pour mettre en valeur leur identité, leur histoire, leur importance aux yeux du public. Car le Web ne sert pas uniquement à une meilleure référence. Que d'expositions virtuelles peut-on ainsi rendre accessibles à travers tout le Canada, dans d'autres institutions, dans les écoles, dans les familles branchées sur l'Internet. Ces expositions peuvent aussi intégrer des éléments d'autres institutions (archives, musées, etc.) pour reconstruire « la vie » d'une certaine époque ou d'une famille en combinant, par exemple, les documents, les images d'objets et d'œuvres d'art, sans parler du son et de l'image en mouvement. Enfin, il est clair que le gouvernement fédéral et plusieurs gouvernements provinciaux tiennent à ce que les services d'archives exploitent davantage les documents numériques ou numérisent un certain nombre de documents importants pour qu'ils puissent apparaître sur le « Net » (tel le projet « Portail » de Patrimoine Canada). Quelques milliers de visiteurs fréquentent physiquement les plus gros services d'archives au pays. Mais chaque mois des millions frappent à leurs sites Web. Quelle visibilité, quelle utilité aussi pour toute la société, sa mémoire, ses questions, sa connaissance de soi, à la condition toutefois de situer les documents numérisés dans le contexte de leur création pour être compris par les internautes – la numérisation pour la numérisation s'avère inutile car elle ne nourrit pas la compréhension –, dans les écoles (on peut penser aussi à des visites réelles), ceux qui veulent reconstituer l'histoire de leur famille, les médias qu'il faut nourrir sur bon nombre de thèmes importants, etc. (Tyacke, 1998, p. 512-515 ; Wilson, 1990-1991, p. 91, 95). Ainsi visibles, les archives et les archivistes recevront un appui approuvé des décideurs (public, gouvernements, organismes, firmes et autres).

En plus de cette recherche de publics potentiels que les nouvelles technologies peuvent toucher, le recours à d'autres formes de programmation publique peut s'avérer très utile sur le plan de la visibilité et d'un appui financier : par exemple, des expositions thématiques avec des originaux dans l'établissement, mais des reproductions pour circulation dans des endroits achalandés et moins protégés. Les « amis de... » constituent un moyen parfois onéreux en temps, mais combien pratique, pour lever des fonds, trouver des bénévoles, vendre des « produits » (cartes, t-shirts, reproductions et autres) élaborés à partir des ressources d'une institution, bref braquer un éclairage positif sur ses fonds et collections. Le recours au microfilmage de documents précieux et très demandés favorise un accès à distance, même si la numérisation commence à s'y substituer (pour des raisons de diffusion, non de préservation). L'expertise des généalogistes peut déblayer des chantiers difficiles. Il faudrait multiplier les liens avec les systèmes d'éducation primaire, secondaire et collégial, et non seulement universitaire, car le public nombreux de demain, ce seront les jeunes déjà sensibilisés à l'école et dans leur famille. Bien entendu, les collaborations à divers programmes de radio et de télévision – à condition de s'assurer d'une visibilité certaine et non d'une ligne qui défile trop vite à la fin des émissions –, voire la préparation d'émissions et de vidéos, contribuent aussi à cet effort. « *In conducting education programmes [...] we should encourage greater use of archives and give our users the tools with which to exploit our holdings.* » (Blais et Enns, 1990-1991, p. 107 ; Wilson, 1995, p. 426-427).

CONCLUSION

Penser « programmes publics », c'est sortir de sa coquille (les instruments de recherche pour archivistes, le silence d'un milieu reclus et replié sur lui-même), c'est démocratiser l'accès en exploitant les concepts, les méthodes, les approches et les technologies modernes – sans biffer la richesse des anciennes, notamment le rôle de médiation, de dispensation d'information authentique en contexte, donc de connaissance, avec les chercheurs.

Any initiative to re-invent public archives must begin with our client – the public – and proceed through an examination of the citizens' needs and expectations of archival service, however inarticulate they may be. In the process, it is imperative that we re-conceptualize our clientele. The public archives serves its entire society [...] we need to know a great deal more about our current users, and endeavor to discern the needs of the broader society. In the process, we will define

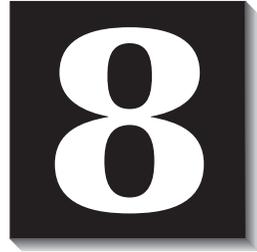
a typology of use, including the range of needs of those who visit, whether it is to do research or browse an exhibition [...] Archives work in a socio-political context in which we interact with a variety of stakeholders. Most know little about archives; others have been led to expect certain things from archives. Changing these perspectives will be a gradual, delicate, and, occasionally, controversial process. Full consultation with both traditional and potentially new stakeholders must be an integral part of the process (Wilson, 1995, p. 426-427).

Les archivistes peuvent rejoindre un public plus diversifié que jamais et lui présenter des éléments de mémoire – mémoire toujours en réaménagement à chaque génération, toujours remise en question, avec ses silences et ses soulignés (Wallot, 1997, p. 69-71) – qui n'ont pas encore été manipulés par les industries culturelles et les instances politiques ou économiques en quête de mythes au goût du jour, de propagande ou d'avantages (Craig, 1995, p. 124).

Mettre en œuvre de véritables programmes publics au sens large dans notre univers «branché», c'est aussi s'ouvrir aux autres professions (Craig, 1995, p. 121, 124). Les archivistes ne sont pas investis d'un rôle exclusif dans la gestion de l'information. Même l'information dite consignée, aujourd'hui, peut être plus ou moins «publiée», sans provenance précise ni auteurs connus, et circuler plus ou moins ouvertement sur divers systèmes au sein d'entreprises et d'administrations. Les bibliothécaires et les documentalistes sont spécialisés dans la conception et la réalisation de services pour livrer l'information demandée. Eux aussi cependant tiennent à une information authentique et en contexte, domaine où les archivistes ont fait leurs dents depuis longtemps. «*Public libraries are the key information providers in most communities. By focusing significant outreach effort on assisting reference librarians in understanding our services and potential, every public library could be a door to the archival system*» (Wilson, 1995, p. 426). La convergence des technologies, sans abolir les professions, en rend les frontières poreuses – porosité elle-même modelée sur celle de l'information où «*power is shared*» (Wilson, 1995, p. 421) – et appelle des concertations plus robustes. Ainsi, aujourd'hui, *a fortiori* demain, les Archives nationales d'Ottawa et les Archives nationales du Québec ou les Archives provinciales de l'Ontario, par exemple, ne peuvent plus gérer seules les documents des administrations qu'elles servent. Bien plus, si les professions s'enferment dans des guerres de compétence, les autorités publiques et privées choisiront elles-mêmes leurs spécialistes de l'information (Wallot, 1996, p. 17-40). Qui peut gager qu'elles jetteront leur dévolu sur les archivistes ?

La recherche dans les archives

Réflexions d'une historienne



Joanne Burgess¹

Professeure

Département d'histoire

Université du Québec à Montréal

INTRODUCTION

Arlette Farge, il y a quelques années, rappelait qu'à l'origine de toute entreprise de recherche il y a le « goût de l'archive ». Dans un très beau livre², elle évoquait les plaisirs sensoriels et intellectuels de la recherche en archives. Lorsque j'ai commencé à rédiger ce texte, les souvenirs de cette lecture fort agréable sont revenus à la surface... et je me suis mise à penser à mes premiers contacts soutenus avec les archives. C'était vers la fin des années 1970 et au début des années 1980, à Montréal. Le centre de Montréal des Archives nationales du Québec se trouvait alors dans l'édifice Ernest-Cormier, d'abord au sous-sol, dans une pièce sombre, aux dimensions réduites ; je travaillais entourée de rangées de vieux registres paroissiaux, précieux, poussiéreux et passionnants. Puis le centre a pris de l'expansion, a déménagé dans une espèce de demi-sous-sol. Reviennent à la surface des images d'un lieu plus vaste, tout en blanc, où les voix des touristes américains et les bruits du climatiseur se confondent. L'image forte d'une journée chaude et humide et d'un moment de panique quand une cascade de gouttelettes met en péril les documents notariés étendus sur ma table de travail. Vingt ans plus tard, alors que le centre de Montréal occupe le merveilleux édifice de l'École des Hautes Études commerciales, avenue Viger, le goût de l'archive demeure le même. Mais que de changements survenus dans la gestion des Archives nationales et dans l'expérience de la recherche en archives.

1. Nous tenons à remercier Frédéric Barriault, étudiant à la maîtrise en histoire à l'Université de Sherbrooke, pour sa collaboration à cette recherche.

2. Arlette Farge, *Le goût de l'archive*, Paris, Seuil, 1989.

Ce texte est une réponse à une invitation à contribuer, à titre d'usager chercheur, à cet ouvrage collectif sur la gestion des archives au Québec. Puisque je suis historienne, il était sans doute inévitable que ma réflexion adopte une perspective historique. J'ai donc choisi d'explorer comment les conditions de la recherche ont évolué depuis une vingtaine d'années, en cherchant d'abord à dégager un certain nombre de transformations des Archives nationales du Québec et du réseau archivistique dont elles sont le cœur, pour ensuite cerner les effets de ces mutations sur la recherche historique. Cette réflexion accorde une attention particulière au cadre juridique qui oriente et informe la gestion des centres d'archives au Québec, et qui influence de manière fondamentale la pratique historique.

1. DES ARCHIVES EN MUTATION

Il y a une vingtaine d'années, j'étais encore étudiante au doctorat, obsédée comme le sont tous les doctorants par ma propre recherche et les sources qui alimentaient mon corpus documentaire et mes interrogations. Dans ce contexte, les diverses initiatives du gouvernement du Québec, initiatives qui étaient en train de transformer profondément l'univers des archives, étaient bien loin de mes préoccupations. Toutefois, le recul historique révèle à quel point les transformations amorcées il y a un peu plus de vingt ans allaient avoir un effet durable. Ces transformations touchaient au contexte juridique encadrant l'information créée et recueillie par l'État, à la mission des Archives nationales du Québec, à la protection de la vie privée, et aux technologies de l'information.

1.1. Un nouveau contexte juridique

Au début des années 1980, après plusieurs années d'étude et de consultation, sont adoptés deux projets de loi qui marquent l'évolution subséquente des archives et de la recherche : la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels et la Loi sur les archives.

Adoptée en 1982, la loi d'accès à l'information dans le secteur public confirme des droits fondamentaux des citoyens et impose de nouvelles obligations à l'État québécois. Cette mesure est une réponse aux préoccupations légitimes des citoyens devant l'expansion de l'appareil d'État, la complexité croissante du processus bureaucratique de prise de décision, et la généralisation de la constitution de dossiers sur le citoyen à son insu. L'adoption de cette loi s'inscrit dans un vaste mouvement

occidental de mise en place de mécanismes aptes à assurer une plus grande transparence dans l'administration de la vie publique ainsi que le respect du droit à l'information.

Cette loi impose notamment l'obligation de rendre accessibles au public les informations relatives à la gestion et à la prise de décision au sein de l'État, de même que dans les diverses administrations locales et les organismes publics et parapublics du ressort du gouvernement provincial. Elle vise également à préserver le droit des individus à la vie privée, droit susceptible d'être mis en péril par une surveillance étatique abusive. Par conséquent, cette loi définit un ensemble de règles permettant d'encadrer l'action de l'État en matière de constitution et d'utilisation de dossiers contenant des renseignements personnels et aussi de préciser les droits du citoyen relatifs au contenu des dossiers le concernant.

La même réalité de la croissance tentaculaire de l'appareil d'État et du défi de taille posé par la gestion de la masse documentaire générée par les ministères, les sociétés d'État, les commissions scolaires, les corporations municipales, les établissements universitaires, etc., contribue à l'adoption de la Loi sur les archives en 1983. Cette loi institue, pour reprendre les termes d'une analyste, « un véritable régime légal de gestion des archives publiques³ ». Elle soumet tous les documents produits par les organismes publics à un ensemble de règles gouvernant leur statut et leur préservation éventuelle. Elle confie aux Archives nationales le pouvoir ultime en matière de destruction des documents produits par l'État ainsi que la responsabilité pour la conservation des documents devenus inactifs auxquels on attribue une valeur historique.

Ces deux nouvelles mesures juridiques confèrent donc des responsabilités accrues aux Archives nationales du Québec : sensibilisation des organismes publics aux dispositions de la Loi sur les archives, élaboration de procédures relatives à l'adoption de calendriers de conservation, formulation de politiques relatives à la gestion des documents actifs et des documents semi-actifs, élaboration d'un règlement permettant l'application des principes relatifs aux calendriers de conservation et autres mesures énoncées dans la loi⁴. Les Archives nationales acquièrent également une importante responsabilité au regard de la Loi d'accès aux documents des organismes publics, puisque c'est cette institution

3. *Bulletin d'information des Archives nationales du Québec*, le 30 août 1984, p. 1.

4. L'examen des rapports annuels du ministère des Affaires culturelles du milieu des années 1980 jusqu'aux premières années de la décennie suivante permet de comprendre l'ampleur des ressources affectées à la gestion des documents administratifs de l'État québécois.

qui doit veiller au respect de ses dispositions en matière d'accès aux documents inactifs conservés de manière permanente, soit, selon la loi alors en vigueur, tous les documents publics produits depuis 150 ans⁵.

On observe donc un renforcement des responsabilités des ANQ pour la conservation des archives de l'État. Cette tendance s'était exprimée dès la Révolution tranquille⁶, puis encore pendant les années 1970, au moment où l'on assistait notamment au transfert aux Archives, par le ministère de la Justice, d'importants corpus de greffes de notaires et de registres d'État civil. En vertu des nouvelles responsabilités qui leur sont confiées en 1983, les ANQ reçoivent progressivement de volumineux versements de documents inactifs conservés dans les ministères et les organismes. La préparation de ces migrations et le traitement des milliers de pièces et des centaines de mètres linéaires de documents transférés exigent des ressources considérables. Nul dossier ne témoigne du caractère massif de ces transferts autant que celui des archives judiciaires du Québec, évaluées à plus de 25 kilomètres linéaires en 1987 au moment de la création d'un comité interministériel chargé d'étudier des solutions de rechange à leur conservation intégrale⁷.

1.2. Une mission révisée

Le nouveau cadre juridique et les réalités sociales qui le sous-tendent auront un impact profond sur les orientations fondamentales des Archives nationales du Québec. Une comparaison de la description de la mission de l'institution à vingt ans d'intervalle, telle qu'énoncée dans les rapports annuels du ministère de la Culture et des Communications, nous permet de mesurer le chemin parcouru entre 1980 et 2000. En 1981, le rapport annuel du ministère des Affaires culturelles affirmait : « Les objectifs des Archives nationales du Québec sont la protection, le

5. À propos de ces nouvelles responsabilités et des étapes de leur prise en charge, voir entre autres Michel Cauchon, « La Loi sur les archives, un grand défi pour les Archives nationales du Québec », *Archives*, vol. 17, n° 1, juin 1985, p. 3-10.

6. À cette époque, les nouveaux ministères ont transféré aux Archives une masse considérable de documents

7. À l'automne 1990, on évalue la masse des archives judiciaires disséminées à travers le Québec à environ 100 kilomètres linéaires. Plusieurs textes témoignent de l'évolution de ce dossier complexe. Voir notamment : *Rapport du Comité interministériel sur les archives judiciaires* et *Position du Comité des archives de l'Institut d'histoire de l'Amérique française concernant le « Rapport du Comité interministériel sur les archives judiciaires »*, reproduit dans le *Bulletin de l'Institut d'histoire de l'Amérique française*, n° 18, automne, p. 1-2.

traitement et la diffusion de toutes les archives d'intérêt historique existant sur le territoire du Québec⁸. Ces archives englobaient « les anciennes archives françaises », les archives de l'ancienne province du Canada, les documents des ministères et des organismes publics « destinés à être conservés de façon permanente », ainsi que des documents historiques de nature privée. Paradoxalement, le rapport de 2000 proclame que « Les Archives nationales du Québec ont le mandat de faire connaître l'histoire du Québec », mais conçoit son rôle archivistique de manière beaucoup plus restreinte qu'auparavant : « La responsabilité première des Archives nationales du Québec consiste à assurer la constitution, la gestion et la diffusion des archives de l'État, c'est-à-dire du gouvernement et des tribunaux⁹. »

On assiste dès lors à une marginalisation certaine des archives privées, qui ne sont plus au cœur de la mission des Archives nationales. La Loi sur les archives annonce déjà en 1983 l'orientation future de l'institution : l'évolution vers une responsabilité partagée – au moyen de diverses initiatives dont l'agrément de services d'archives privées et l'élaboration de programmes de soutien au secteur privé dans son œuvre de conservation du patrimoine archivistique¹⁰. Les premiers services d'archives privées seront agréés en 1990-1991 ; le réseau en compte 21 en 1995. En parallèle, la sphère d'action des Archives nationales dans le secteur privé deviendra davantage ciblée et forcément beaucoup plus restreinte. Parmi les créneaux privilégiés, mentionnons les archives de personnalités politiques, notamment les anciens ministres, ainsi que les archives photographiques, les cartes et plans, et les fonds d'architectes¹¹.

Bien qu'aucune étude précise n'ait été menée à ce sujet, il est fort probable que depuis l'adoption de la Loi sur les archives en 1983 la proportion des fonds privés conservés par des archives publiques soit devenue de plus en plus faible. Cette conséquence de choix législatifs a été accentuée par les contraintes fiscales de l'État québécois pendant les années 1980, de même que par les décisions des administrations

8. Ministère des Affaires culturelles, *Rapport annuel 1980-1981*, Québec, 1981, p. 59.

9. Ministère de la Culture et des Communications, *Rapport annuel 1999-2000*, Québec, 2000, p. 74.

10. Voir à cet égard : Ministère des Affaires culturelles (rédaction Julie Stanton), *Une meilleure gestion des archives : tout à votre avantage ! Loi sur les archives*, Québec, ministère des Affaires culturelles, 1984, non paginé.

11. Ministère de la Culture et des Communications, *Rapport annuel 1994-1995*, Québec, 1995, p. 44. Voir aussi Robert Garon (dir.), *Les Archives nationales du Québec, 1986-1987*, Québec, ministère des Affaires culturelles, 1987, p. 13.

universitaires pendant les années 1990, alors que ces dernières étaient aux prises avec leurs propres déficits budgétaires. Dès 1982-1983, les effets des compressions se font sentir : les ANQ annoncent qu'elles ont réduit au minimum l'acquisition d'archives, « en ce qui concerne les archives privées, en ne faisant l'acquisition que de fonds exceptionnels¹² ». Quant aux autres organismes publics, l'expérience de l'Université du Québec à Montréal est à cet égard fort éloquente. Après avoir fait l'acquisition d'un nombre important de fonds privés pendant les années 1980 et au début de la décennie suivante, le service des archives de l'UQAM voit sa mission redéfinie. Par la suite, l'accent sera mis sur la gestion des documents administratifs et sur les archives institutionnelles ; rares sont les fonds privés acquis depuis 1994¹³.

1.3. L'accès au passé et la protection de la vie privée

Ce transfert vers le secteur privé de la principale responsabilité pour la sauvegarde et la diffusion du patrimoine archivistique témoignant des activités des individus, des entreprises et des organismes privés de tout genre allait entraîner des conséquences imprévues. En effet, de plus en plus d'archives privées se sont ainsi retrouvées en dehors des Archives nationales du Québec et des centres publics d'archives, et donc soustraites à la Loi sur les archives ainsi qu'à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et à la protection des renseignements personnels. Ces fonds d'archives privées se sont donc vus entièrement soumis à la nouvelle Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, de même qu'au nouveau Code civil, tous deux entrés en vigueur en 1994.

Le Code civil est la pierre angulaire d'un cadre juridique complexe régissant la protection de la vie privée. Les articles 35 à 41 du Code civil énoncent des principes et des règles que les lois relatives à la protection des renseignements personnels réaffirment, précisent et prolongent. L'article 35 du Code affirme le droit de toute personne au respect de sa réputation et de sa vie privée, tandis que l'article 36 propose une définition non exclusive de ce qui peut constituer une atteinte à la vie privée. Parmi

12. Ministère des Affaires culturelles, *Rapport annuel 1982-1983*, Québec, 1983, p. 19.

13. Voir « Historique du Service des archives et de gestion des documents », Service des archives et de gestion des documents, Université du Québec à Montréal, <<http://www.unites.uqam.ca/archives/informat/hisardoc.htm>>, site consulté le 21 septembre 2002.

les interdictions énumérées à ce dernier article, deux sont particulièrement lourdes de conséquences : l'interdiction d'utiliser le nom, l'image, la ressemblance ou la voix d'une personne à toute fin autre que l'information légitime du public, de même que l'interdiction d'utiliser la correspondance, les manuscrits ou les autres documents personnels d'un individu. Les articles 37 à 41 étendent cette protection, accordée aux renseignements personnels dans des documents créés par des individus, aux informations consignées dans des dossiers constitués par autrui sur ces mêmes personnes. Des normes spécifiques gouvernant la collecte, l'utilisation et la communication de tels renseignements personnels y sont énoncées.

Pour protéger la vie privée et les renseignements personnels, le Code civil privilégie un mécanisme : l'obligation de consentement. À cet effet, l'article 35 stipule : « Nulle atteinte ne peut être portée à la vie privée d'une personne sans que celle-ci ou ses héritiers y consentent... ». L'article 37 étend cette même obligation de consentement aux renseignements personnels consignés dans des dossiers constitués sur un individu par quelqu'un d'autre ; il exige le consentement explicite de la personne concernée lors de l'utilisation ou de la communication du contenu d'un dossier.

L'adoption de la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé permet d'apprécier les conséquences de l'obligation de consentement énoncée aux articles 35 et 37 du Code civil. La loi stipule en effet que, en l'absence du consentement de la personne concernée, il est interdit de communiquer ou de divulguer publiquement des renseignements personnels conservés par une entreprise¹⁴, même lorsque ces documents, devenus inactifs, ont été transférés aux services d'archives de l'entreprise elle-même ou qu'ils ont été déposés dans un centre d'archives privées. Cette interdiction est absolue et éternelle.

L'évolution des Archives nationales vers un partenariat avec le secteur privé (au moyen de l'agrément de centres d'archives privées et du soutien à des institutions du secteur privé à vocation archivistique) a donc eu un effet imprévu et pervers, soit de soustraire les fonds d'archives privées conservés en ces lieux à la Loi sur les archives. Ainsi, alors que les fonds privés conservés par des services publics d'archives

14. Il faut se rappeler que le Code civil propose une définition très large de ce qui constitue une entreprise. Cette définition dépasse largement l'activité commerciale pour englober la vie associative et même les organismes privés à vocation religieuse, culturelle, archivistique ou historique. Les sociétés d'histoire locale, les centres d'archives privées et les musées n'échappent pas à son emprise.

doivent éventuellement être rendus accessibles au public, et ce, en dépit du non-consentement de la personne concernée – « Aucun délai ne doit être supérieur à 100 ans de la date des documents ou, s'il s'agit de renseignements nominatifs, à 30 ans de la date de décès de la personne concernée¹⁵ » –, tel n'est pas le cas de fonds privés conservés par un centre d'archives privées, même agréé. Au contraire, soumis au régime de la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, ce fonds ne pourrait jamais être rendu public.

La révision en profondeur du mandat des Archives nationales du Québec depuis 1980 a entraîné un ensemble d'effets sur l'accès qu'ont les historiens, et l'ensemble des citoyens, au passé. Il est vrai que les lois d'accès à l'information et la systématisation de la gestion des archives de l'État ont eu des retombées exceptionnelles sur la conservation de certains documents historiques et sur leur accessibilité. En revanche, l'adoption d'une réglementation plus contraignante à l'égard de la protection de la vie privée dans le secteur privé a condamné une proportion croissante du patrimoine archivistique québécois à l'obscurité, voire à l'anonymat et à l'oubli¹⁶.

1.4. Le virage technologique

Les innovations technologiques ont aussi profondément modifié les Archives nationales et le travail en archives pendant le dernier quart de siècle. À la fin des années 1970, les ANQ ont principalement recours à l'imprimé et aux micro-reproductions pour faire connaître leurs collections et pour en faciliter la consultation¹⁷. D'importants outils de recherche sont publiés à la fin des années 1980, alors que les instruments de recherche non publiés sont diffusés dans l'ensemble du réseau des centres d'archives.

La première initiative informatique d'envergure est SAPHIR – système tiraillé entre les besoins de gérer les archives et la nécessité d'élaborer des instruments de recherche et de diffusion plus performants.

15. Voir l'article 26 de la Loi sur les archives.

16. Les amendements apportés au Code civil, à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et la protection des renseignements personnels, à la Loi sur les archives, à la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé au printemps 2002 seront examinés dans une section ultérieure de ce texte.

17. Pour un bon aperçu des instruments de recherche largement diffusés à cette époque, voir Marcel Caya, « La diffusion par la publication des instruments de recherche en archivistique », *Archives*, vol. 14, n° 1, juin 1982, p. 31-49.

Malgré les ressources importantes consacrées au système, dont l'élaboration est amorcée en 1978 et la mise en vigueur débute en 1979, malgré son succès apparent dans la gestion physique des archives, SAPHIR fait l'objet de critiques fournies de la part de la communauté historique¹⁸. L'objectif d'automatiser le traitement des données descriptives des fonds, des collections, des articles, des sous-articles et des instruments de recherche achoppe. On reproche au système un mode de classement de l'information qui ne respecte pas suffisamment la provenance et « un index-sujet mésadapté à la recherche ».

Une réévaluation de SAPHIR s'amorce à la fin des années 1980. Elle débouche sur un projet de développement d'un système informatique interactif. L'arrivée de Pistard (Programme informatisé servant au traitement des archives et à la recherche documentaire) en 1993 témoigne d'une volonté de corriger les principales lacunes du système antérieur au moyen d'investissements considérables dans l'amélioration et la rationalisation de la description de documents d'archives. Des ressources humaines et financières importantes sont requises pour constituer la nouvelle banque de données et la rendre accessible aux chercheurs, ce qui se produit dès 1994; l'enrichissement de la banque se poursuivra.

Les années 1995 et 1996 marquent une étape importante dans le soutien informatique à la recherche en archives. En effet, c'est à ce moment que s'amorce la participation des ANQ à l'autoroute de l'information avec l'implantation, au moyen d'un projet pilote, d'un site Internet des Archives, site conçu d'abord comme outil de diffusion des archives. Les chercheurs bénéficient également de la collaboration entre les Archives et la Société de recherche historique Archiv-Histo pour la réalisation des disques optiques compacts *Parchemin*, puis *Thémis*¹⁹. Pour les archives notariales de l'époque préindustrielle, de même que pour les archives judiciaires de la même période, il s'agit d'instruments de recherche exceptionnels.

18. À propos de SAPHIR, voir les articles publiés par Michel Roberge dans la revue *Archives* entre décembre 1981 et mars 1983. Pour une perspective critique, voir M. Lalancette *et al.*, « Rapport sur le programme SAPHIR des Archives nationales du Québec », *Archivaria*, hiver 1985-1986, p. 139-148 et Martine Cardin, « Les instruments de repérage et l'accès à l'information », *Archives*, vol. 21, n° 1, 1989, p. 75-81.

19. *Parchemin : Banque de données notariales du Québec ancien (1635-1775)*, Montréal, Société Archiv-Histo, 2000 et *Thémis I : Cour du Banc du Roi en matière civile du district de Montréal (1791-1827)*, Montréal, Société Archiv-Histo, 1999.

Dès lors, le rythme des changements informatiques s'accélère : deuxième génération de site Internet, accès à Pistard par l'Internet, projets pilotes sur la numérisation des documents d'archives, partenariats avec le secteur privé pour la numérisation d'une sélection de fonds et la mise en marché de produits numérisés. En 1999-2000, plus de 400 000 documents auraient été numérisés. Leur diffusion par Internet ira sans doute en croissant : déjà en 2002, le site Internet des ANQ offre aux visiteurs de nombreux montages documentaires.

2. RÉPONSES DES CHERCHEURS AU NOUVEL ENVIRONNEMENT ARCHIVISTIQUE

Les transformations dans les orientations et dans la gestion des Archives nationales du Québec ont eu des répercussions significatives sur la communauté historique du Québec. Ces effets sont perceptibles dans les pratiques des historiens et des historiennes, de même que dans les réactions collectives des chercheurs, réactions organisées et pilotées par l'Institut d'histoire de l'Amérique française. Sans prétendre à l'exhaustivité, je tenterai néanmoins de cerner les effets sur la recherche en archives qui m'apparaissent les plus significatifs.

2.1. Archives de l'État et recherche historique

Depuis le début des années 1980, le transfert des archives de ministères, d'organismes publics et des tribunaux aux Archives nationales, de même que leur traitement pour en favoriser l'utilisation, offre aux historiens une véritable manne documentaire. Il n'est pas étonnant que l'on ait depuis assisté à une véritable explosion des recherches prenant appui sur ces corpus. La disponibilité du matériel archivistique et la préparation d'outils de recherche de qualité²⁰ ne constituent certes pas la seule explication du développement de nouveaux champs de recherche – surtout à une époque où le positivisme semble révolu. Mais à tout le moins il semble y avoir eu une convergence heureuse entre l'abondance archivistique et l'émergence d'un intérêt nouveau des historiens pour l'État et le droit.

20. L'exemple des nombreux instruments de recherche préparés par la Division de la gestion de documents et des archives de la Ville de Montréal vient immédiatement à l'esprit.

Toute analyse des tendances récentes de l'historiographie québécoise ne peut que constater la part croissante des études consacrées à l'évolution de l'État – provincial et municipal – ainsi qu'aux mutations du cadre juridique et de l'administration de la justice²¹. Le versement des archives judiciaires a contribué à l'épanouissement d'un important champ de recherche intéressé par les structures et le personnel de l'appareil judiciaire²², les mutations du droit²³ et l'évolution de la criminalité²⁴. Les archives judiciaires ont permis de documenter des pans entiers de l'histoire de groupes marginalisés ainsi que des comportements passés sous silence dans d'autres sources : la prostitution, l'infanticide, la violence conjugale, l'inceste, etc.²⁵.

Les archives de divers ministères et d'organismes publics ont aussi alimenté de nombreuses études consacrées aux politiques économiques, aux relations internationales, à l'éducation, à la santé, pour ne nommer que ces domaines d'intervention. L'histoire de la santé figure parmi les secteurs dont la croissance rapide des dernières années est largement

-
21. Ces tendances historiographiques sont décrites dans Joanne Burgess, « L'histoire du Québec : tendances récentes et enjeux », dans Denise Lemieux et Michèle Comeau, *Traité de la culture*, Québec, IQRC-Presses de l'Université Laval, 2002.
 22. Voir par exemple Donald Fyson, « Criminal Justice, Civil Society and the Local State : The Justices of the Peace in the District of Montréal, 1764-1830 », Thèse de Ph. D. (histoire), Université de Montréal, 1995, ainsi que « Jurys, participation civique et représentation au Québec et au Bas-Canada : les grands jurys du district de Montréal (1764-1832) », *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 55, n° 1, été 2001, p. 85-120. Voir aussi le *Guide des archives judiciaires* préparé par Evelyn Kolish pour les Archives nationales en 2000.
 23. Parmi les études qui témoignent de cet intérêt, voir Evelyn Kolish, *Nationalisme et conflits de droit : le débat du droit privé au Québec, 1760-1840* ; Bryan Young, *The Politics of Codification : the Lower Canadian Civil Code of 1866*, Montréal, McGill-Queen's University Press, 1994.
 24. Jean-Marie Fecteau, *Un nouvel ordre des choses : la pauvreté, le crime, l'État au Québec, de la fin du XVIII^e siècle à 1840*, Outremont, VLB éditeur, 1989.
 25. Pour avoir un aperçu de cette abondante historiographie, voir entre autres Mary Anne Poutanen, « Images du danger dans les archives judiciaires. Comprendre la violence et le vagabondage dans un centre urbain du début du XIX^e siècle, Montréal (1810-1842) », *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 55, n° 3, hiver 2002, p. 382-405 ; Andrée Lévesque, *La norme et les déviantes*, Montréal, Éditions du Remue-ménage, 1989 ; Marie-Aimée Cliche, « Un secret bien gardé : l'inceste dans la société traditionnelle québécoise, 1858-1938 », *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 50, n° 2, automne 1996, p. 201-226 ; Kathryn Harvey, « "To Love, Honour and Obey" : Wife-Beating in Working-Class Montreal, 1869-1879 », *Revue d'histoire urbaine*, vol. 10, n° 2, octobre 1990.

tributaire de l'accès aux archives publiques²⁶. Il en est de même de l'histoire de l'éducation, mieux connue grâce à l'exploitation des fonds des commissions scolaires et des universités²⁷. Dans le domaine économique, l'hydroélectricité a peut-être le plus bénéficié des nouvelles responsabilités des Archives nationales et de leur soutien aux organismes d'État : ainsi, les archives d'Hydro-Québec et des entreprises privées qui l'ont précédée fournissent d'importants matériaux pour les chercheurs²⁸.

Pour clore ce panorama des retombées positives des efforts fournis pour assurer une meilleure accessibilité physique et intellectuelle des archives de l'État, j'aimerais évoquer un champ de recherche qui m'intéresse tout particulièrement, soit l'histoire urbaine. Depuis les travaux pionniers de Paul-André Linteau²⁹, ce secteur a été très dépendant de la gestion des archives municipales. Les spécialistes de l'histoire de Montréal ont été particulièrement choyés, grâce aux investissements culturels qui ont marqué le 350^e anniversaire de la fondation de la métropole. La réorganisation des archives, la préparation de nouveaux outils de travail, l'aménagement d'espaces réservés aux chercheurs : tous ces facteurs ont sans doute contribué à la multiplication des études. Ils expliquent peut-être aussi une certaine réorientation des problématiques

26. Voir par exemple les études consacrées aux interventions du Conseil d'hygiène de la province de Québec et à l'évolution des institutions hospitalières : François Guérard, « La santé publique dans deux villes du Québec de 1887 à 1939. Trois-Rivières et Shawinigan », thèse de Ph. D. (histoire), Université du Québec à Montréal, 1993 ; George Desrosiers, Benoît Gaumer et Othmar Keel, *La santé publique au Québec : histoire des unités sanitaires de comté : 1929-1975*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1998 ; Denis Goulet, François Hudon et Othmar Keel, *Histoire de l'Hôpital Notre-Dame de Montréal, 1880-1980*, Montréal, VLB éditeur, 1993.

27. De cette abondante production retenons quelques exemples : Lucia Ferretti, *L'université en réseau : les 25 ans de l'Université du Québec*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1994 ; Robert Gagnon, *Histoire de la Commission des écoles catholiques de Montréal : le développement d'un réseau d'écoles publiques en milieu urbain*, Montréal, Boréal, 1996 ; Nadia Fahmy Eid, *Femmes, santé et professions : histoire des diététistes et des physiothérapeutes au Québec et en Ontario, 1939-1980 : l'affirmation d'un statut professionnel*, Montréal, Fides, 1997.

28. Le potentiel de ces archives est mis en relief par la belle étude de Claude Bellavance : *Shawinigan Water and Power : 1898-1963 : formation et déclin d'un groupe industriel au Québec*, Montréal, Boréal, 1994.

29. Paul-André Linteau, *Maisonneuve : ou comment des promoteurs fabriquent une ville, 1883-1918*, Montréal, Boréal Express, 1981.

dans le champ de l'histoire urbaine du socioéconomique vers le politique, le sociosanitaire, le culturel et d'autres sujets davantage tributaires des documents administratifs du conseil et des services municipaux³⁰.

2.2. Le changement technologique et la pratique historienne

Outre la mise en place de politiques plus rigoureuses de gestion des documents administratifs et des archives de l'État québécois, les vingt dernières années ont été le témoin d'investissements considérables dans les nouvelles technologies de l'information. De concert avec d'autres programmes des Archives nationales, ces initiatives ont substantiellement modifié l'environnement de recherche dans lequel œuvrent les historiens. Progressivement, ces derniers ont pu acquérir une plus grande marge d'autonomie dans leur travail en archives; ils ont pu élaborer de nouveaux modes de travail.

Dès la fin des années 1970, la décision de régionaliser les Archives nationales du Québec, par l'ouverture du centre de Montréal puis de sept nouveaux centres d'archives en région, facilite la recherche historique. Le chercheur est dès lors affranchi des exigences financières et temporelles de la migration obligée à Québec pour accéder à ses fonds d'archives. La centralisation n'est pas entièrement éliminée, mais la régionalisation permet une meilleure diffusion des instruments de recherche; le chercheur peut ainsi mieux préparer ses déplacements. Les sommes consacrées aux programmes de micro-reproduction améliorent aussi la communication au sein du réseau des archives. Les prêts inter-centres deviennent possibles, réduisant davantage la nécessité de se déplacer pour faire des recherches.

Une meilleure diffusion de certaines sources, grâce notamment au microfilm, influence également les grandes orientations de la recherche. Ainsi, les programmes de transfert sur ce support des journaux et des recensements nominatifs pendant les années 1970 et 1980, programmes qui ne sont pas du ressort des ANQ, contribuent à l'épanouissement des études consacrées à l'histoire des idéologies et à l'histoire socioéconomique. La collaboration des ANQ aux ambitieux

30. À propos des tendances récentes de la recherche en histoire urbaine, voir Claire Poitras, «L'histoire urbaine au Québec durant les années 1990: de nouvelles tendances?», *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 54, n° 2, automne 2000, p. 219-245.

programmes de microfilmage des registres d'État civil et des archives notariales stimule à son tour de nouvelles enquêtes, même si ces projets semblent faire plus d'heureux chez les généalogistes que chez les historiens. Le microfilm demeure un outil précieux de conservation de documents fragiles et il en facilite certes la consultation – *in situ* ou à distance. Toutefois, en dépit du transfert sur ce support, certaines sources demeurent difficiles à manier.

La création de bases de données informatisées riches en contenu et faciles à interroger constitue une étape fondamentale dans l'amélioration des conditions de la recherche en archives. À cet égard, l'élaboration des bases de données *Parchemin* et *Thémis* marque une véritable rupture avec les outils de recherche disponibles antérieurement. Elle rend possibles de multiples tris et la constitution rapide de corpus documentaires susceptibles de nourrir les enquêtes les plus variées. L'examen de la production historiographique consacrée aux XVII^e et XVIII^e siècles canadiens depuis quelques années montre l'importance de ces outils et leur contribution à la formation d'une nouvelle génération de chercheurs.

L'élaboration de Pistard et des bases de données qui la complètent, Édibase et Médiabase, offre aux chercheurs québécois un puissant outil de repérage des fonds d'archives au moyen de descripteurs plus ou moins détaillés. Cet outil donne accès aux fonds conservés dans les divers centres d'archives ; il sert ainsi d'introduction aux nombreux instruments de recherche élaborés antérieurement et diffusés à l'échelle du réseau.

Avec l'avènement de l'Internet, les historiens se sont rapidement habitués à un nouveau mode d'organisation de leur travail de recherche. Ils tendent de plus en plus à effectuer les étapes préliminaires du repérage de fonds et de pièces potentiellement utiles à partir de leur résidence. La progression de ce travail à domicile est étroitement associée à la multiplication et au perfectionnement des outils que les centres d'archives et les musées mettent à leur disposition en ligne. Dans ce contexte, il est difficile de ne pas comparer la version Internet de Pistard avec les ressources élaborées par d'autres institutions. Peut-être suis-je particulièrement malchanceuse dans mes rapports avec Pistard, mais mes efforts de recherche se révèlent en général infructueux. Il m'est généralement plus rapide et plus facile d'accéder aux fonds des ANQ par l'intermédiaire du Réseau canadien d'information archivistique. Les sites des Archives nationales du Canada, des Archives de l'Ontario, de même que celui des Archives de la Colombie-Britannique, que j'ai eu l'occasion de consulter pendant les derniers mois, offrent généralement

un éventail plus varié et plus complet de ressources au chercheur³¹. En matière de numérisation des documents iconographiques et cartographiques, la Bibliothèque nationale du Québec possède aussi une longueur d'avance sur les ANQ³². Ainsi, malgré les progrès importants accomplis depuis dix ans, les Archives affichent aujourd'hui un certain retard en ce qui concerne leur présence sur l'autoroute de l'information. Si l'institution est sensible aux enjeux de la numérisation, on ne semble toutefois pas y avoir orienté les investissements en priorité vers l'amélioration des services offerts aux chercheurs.

2.3. La réponse historique à un cadre réglementaire contraignant

Depuis le début des années 1980, l'adoption progressive des lois d'accès à l'information et de protection de la vie privée a imposé aux chercheurs un cadre réglementaire contraignant qui, à divers égards, porte atteinte à la pratique historique. Ces initiatives législatives ont suscité dès le début une forte réaction des historiens réunis au sein de l'Institut d'histoire de l'Amérique française (IHAF). Dans leur combat pour orienter le contenu des projets de loi ou pour modifier et atténuer les effets des dispositions déjà votées, les historiens ont pu établir des alliances avec plusieurs organismes des milieux du patrimoine – généalogistes, sociétés d'histoire locale, archivistes. Toutefois, ils n'ont pas pu compter sur des interventions publiques ni même sur des appuis feutrés des Archives nationales.

Il est vrai qu'en vertu de la Loi d'accès et de la Loi sur les archives, les Archives nationales se faisaient attribuer la responsabilité de veiller au respect des dispositions régissant l'accès aux documents contenant des renseignements à caractère personnel. À ce titre, il était peut-être difficile pour l'institution d'intervenir publiquement dans les débats parfois houleux sur les effets potentiellement néfastes de ce cadre juridique. Toutefois, une responsabilité fondamentale pour la conservation et la mise en valeur du patrimoine archivistique avait aussi été confiée

-
31. Les adresses pertinentes sont : « Réseau canadien d'information archivistique », <http://www.usask.ca/archives/menu_f.html> ; « British Columbia Archives », <<http://www.bcarchives.gov.bc.ca/index.htm>> ; « Archives nationales du Canada », <http://www.archives.ca/08/08_f.html> ; « Archives publiques de l'Ontario », <<http://www.archives.gov.on.ca/french/index.html>> .
32. « Bibliothèque nationale du Québec. Banque images et sons », <<http://www.bnquebec.ca/texte/t0425.htm>> .

aux Archives. Comment réconcilier deux rôles apparemment si contradictoires ? Le double mandat des ANQ, et la priorité accordée à leur rôle de gestionnaire des archives de l'État, n'a-t-il pas limité leur capacité d'être un défenseur vigoureux de la mémoire ?

Le caractère rétroactif des dispositions législatives, leur interprétation souvent très stricte par le personnel des archives, surtout du point de vue de la divulgation de renseignements personnels, et le cumul de ces restrictions avec celles découlant des politiques éthiques imposées par les organismes subventionnaires et la législation fédérale relative au droit d'auteur – bref, un ensemble de raisons expliquent l'acharnement des historiens et des historiennes dans ce combat. Les historiens ont constamment défendu la valeur de l'entreprise historique et l'importance de garantir les conditions essentielles à l'exercice du métier : soit la préservation des traces du passé (menacée par certaines dispositions de la Loi sur la protection des renseignements personnels...), l'accès aux archives et le droit d'utiliser et de divulguer des informations à caractère personnel, sans le consentement de la personne concernée ou de ses héritiers, à l'intérieur de délais raisonnables. Enfin, ils revendiquaient également le droit de constituer des dossiers de recherche sur des personnes sans leur consentement et sans l'obligation de leur permettre de consulter et de corriger les renseignements colligés³³.

La lecture des bulletins de l'IHAF de 1981 à 2002 fait voir les principales étapes de cette campagne de *lobbying*, de même que ses grands enjeux³⁴. Après une accalmie, du milieu des années 1980 jusqu'au milieu des années 1990, les interventions se font plus nombreuses à partir de 1995. Les mémoires et les présentations devant les commissions parlementaires se succèdent. À deux reprises, des projets de loi proposant des amendements substantiels au cadre existant meurent au feuillet ou sont écartés. Enfin, au printemps 2002, la révision du Code civil fournit une occasion inespérée de faire progresser le dossier. On assiste alors à l'élimination du droit de regard des héritiers sur la vie privée de personnes décédées et à l'adoption d'amendements qui

33. Pour mieux comprendre les inquiétudes et les revendications des historiens, voir Joanne Burgess, « Le Code civil du Québec et la protection de la vie privée : une atteinte à la pratique historique », dans *L'impact du Code civil du Québec sur la constitution de la mémoire collective*. Colloque tenu à Montréal le vendredi 19 mars 1999, Sainte-Foy, Association des archivistes du Québec, 2000, p. 68-79.

34. On consultera avec profit les bulletins d'octobre 1981, du printemps 1995, du printemps 1997 et du printemps 1999, ainsi que le site Internet de l'IHAF où sont reproduits ses plus récents mémoires sur cette question.

corrigent les principaux irritants. Désormais, tous les documents d'archives qui contiennent des renseignements à caractère personnel seront soumis aux mêmes restrictions, quel que soit leur lieu de conservation : les renseignements personnels perdront leur caractère personnel cent ans après la date du document ou trente ans après le décès de la personne concernée (sauf pour les dossiers médicaux, soumis à des restrictions plus sévères). Il s'agit d'une percée significative. Néanmoins, il ne faut pas oublier que l'histoire des cent dernières années, soit tout le XX^e siècle, demeure soumise à des règles qui trop souvent réduisent les acteurs sociaux à des êtres anonymes.

2.4. Un patrimoine archivistique en péril ?

Les historiens sont à maints égards profondément conservateurs. Habités aux catastrophes destructrices d'archives, capables d'évoquer une infinité d'histoires d'horreur où l'ignorance, la négligence ou le mépris pour le patrimoine ont fait disparaître des documents de grande valeur, les historiens sont souvent méfiants à l'égard des archivistes avec leurs calendriers de conservation – et de destruction.

La décision, annoncée en 1990, de procéder à un échantillonnage des archives judiciaires du XX^e siècle a suscité beaucoup d'émotion au sein de la communauté historienne³⁵. La croissance vertigineuse des archives générées par le secteur public a fait naître de nouveaux projets d'élagage et d'élimination de pièces en jonction avec le recours aux nouvelles technologies de l'information. La numérisation est alors apparue comme une solution miracle aux coûts élevés d'entreposage de documents semi-actifs, voire de documents ayant une valeur permanente. La numérisation assortie de la destruction des originaux a même été évoquée comme un outil de gestion approprié pour des fonds déjà conservés aux Archives nationales. Selon certains scénarios, le duo numérisation-destruction aurait pu même devenir la norme, le fardeau de la preuve incombant alors aux avocats de la non-destruction. Il n'est guère surprenant que de telles intentions, même au stade d'avant-projet ou de projet pilote, aient suscité beaucoup d'émoi et provoqué de vives réactions de la communauté historienne³⁶.

35. « Position du Comité des archives de l'Institut d'histoire de l'Amérique française concernant le *Rapport du Comité interministériel sur les archives judiciaires* », *Bulletin de l'Institut d'histoire de l'Amérique française*, n° 18, automne 1990, p. 1-2.

36. Voir le *Bulletin* de l'IHAF, printemps 1995, printemps 1997 et printemps 1999.

Il n'y a pas que le recours aux nouvelles technologies qui éveille des inquiétudes chez les historiens. Le rôle supplétif des ANQ en matière de conservation et de mise en valeur des archives privées a également suscité des réactions assez vives. L'élaboration d'une politique d'agrément de certains centres et le soutien accordé au traitement des fonds, de même qu'à la préparation d'instruments de recherche, n'ont pas réussi à rassurer la communauté historique. Les sommes allouées aux partenaires du secteur privé semblent nettement insuffisantes; on s'interroge également sur la capacité des Archives nationales à élaborer les structures et les politiques aptes à coordonner le développement harmonieux des organismes auxquels l'institution est associée.

Aujourd'hui, les archives privées apparaissent comme les éléments les plus vulnérables du patrimoine archivistique québécois. Certaines composantes de ce patrimoine sont particulièrement à risque. Alors que les archives des particuliers et des familles, ainsi que celles des communautés religieuses et des associations, jouissent pour la plupart de lieux d'accueil nombreux et qu'elles sont dotées d'appuis importants, tel n'est pas le cas des archives des entreprises et des syndicats. L'évolution récente de l'économie québécoise accroît le danger qui menace ces archives³⁷. Il en est de même des tendances de la recherche historique qui, depuis quelques années, s'est désintéressée de l'histoire économique et de l'histoire des groupes sociaux. Malheureusement, il serait illusoire de compter sur les organismes voués à la protection du patrimoine pour protéger les archives privées qui ne jouissent pas de la faveur des Archives nationales et des centres d'archives agréés. Les interventions patrimoniales au Québec sont principalement orientées vers la sauvegarde et la mise en valeur du cadre bâti, des œuvres d'art et des artefacts. Les interventions pour protéger les archives sont rares et la réflexion sur l'apport des archives au patrimoine est peu avancée. L'analyse des pratiques récentes en matière de protection du patrimoine révèle que les interventions dans le domaine socioéconomique ne sont pas nombreuses, surtout en ce qui a trait au monde urbain et industriel. L'élaboration d'une nouvelle politique du patrimoine, dans la foulée du rapport Arpin, ainsi que la relance des grands inventaires patrimoniaux permettront-elles de préparer des interventions plus cohérentes et plus soutenues à l'égard des archives privées ?

37. Voir Joanne Burgess, « L'histoire de l'entreprise : une entreprise de recherche difficile », communication présentée à la table ronde *L'histoire dans l'entreprise telle que vécue par les chercheurs et les médias*, colloque L'histoire dans l'entreprise de l'AQPI, Montréal, le 26 avril 2002.

CONCLUSION

Au terme de cette réflexion sur l'évolution de la recherche dans les archives au cours des vingt dernières années, un certain nombre de constats et d'interrogations se dégagent. Nous avons insisté sur les transformations fondamentales que représentent la révision du mandat des Archives nationales du Québec et leur attribution de nouvelles responsabilités à l'égard de la gestion des archives de l'État québécois, la mise en place d'un cadre juridique complexe et le virage technologique. Nous avons peut-être trop peu parlé des améliorations substantielles apportées aux structures d'accueil et aux services offerts aux chercheurs, améliorations qui touchent aux immeubles et aux équipements, mais aussi au personnel des archives, dont les effectifs et les qualifications se sont accrus pendant ces années.

Il en découle d'importantes transformations de l'environnement de la recherche, dont les retombées, tantôt bénéfiques, tantôt néfastes, ont aussi été examinées. Il importe de rappeler que ces transformations ont leur origine dans des initiatives politiques et administratives conçues et élaborées à l'extérieur des milieux de la recherche. Si les historiens sont parfois associés au processus consultatif – les exemples de l'avenir des archives judiciaires et de la numérisation viennent immédiatement à l'esprit –, trop souvent ils sont cantonnés dans un rôle « réactif ». L'examen des bulletins de l'Institut d'histoire de l'Amérique française, où les chroniques consacrées aux questions archivistiques sont volumineuses, montre à quel point les énergies de la communauté historienne ont été mobilisées par des dossiers où la gestion des archives était un enjeu central et les Archives nationales un acteur majeur.

Après une analyse rétrospective, il est certes dangereux mais combien tentant de vouloir jouer au prophète. En effet, le passé et l'expérience récente ne peuvent-ils pas nous aider à identifier les questions susceptibles d'influencer les orientations futures de la gestion des archives au Québec ? À cet égard, les choix liés aux nouvelles technologies de l'information apparaissent cruciaux.

Depuis quelques années, les Archives sont présentes sur l'Internet et des ressources importantes sont consacrées à la numérisation. Si autrefois l'informatique était d'abord un outil de gestion des archives, et seulement en second lieu un outil au service de la recherche, quel sera le rôle des nouvelles technologies à l'ère de l'Internet ? La numérisation sera-t-elle d'abord un soutien à la recherche ou un support à la diffusion « en direct » du patrimoine archivistique ? Ces deux fins ne sont pas nécessairement incompatibles. La numérisation de fonds iconographiques, de documents, de plans d'architectes, etc., peut alimenter

des expositions virtuelles et ainsi « faire connaître l'histoire du Québec³⁸ ». Et de plus en plus de centres d'archives proposent en effet des expositions virtuelles aux nombreux visiteurs de leur site Web³⁹. La numérisation peut également être mise au service de la création d'instruments de recherche très performants, instruments qui sont utiles non seulement aux chercheurs universitaires, mais à tous ceux qui s'intéressent à la recherche, qu'ils soient généalogistes, membres de sociétés d'histoire locale, intervenants en patrimoine, muséologues, etc. La numérisation et le perfectionnement d'outils de recherche informatisés accessibles par l'Internet peuvent même être de puissants instruments de démocratisation de la recherche et de la pratique historique. Ces deux types d'initiatives – production d'instrument de recherche et production d'exposition – peuvent-ils être menés de front ? Dans un contexte où les ressources sont limitées, quelles doivent être les priorités des Archives nationales du Québec et des centres d'archives privées ?

38. Tel est, selon le *Rapport annuel 1999-2000* du ministère de la Culture et des Communications, le mandat des Archives nationales du Québec.

39. Voir par exemple les sites des Archives nationale du Canada, de la Bibliothèque nationale du Canada, des Archives de l'Ontario, des Archives de la Colombie-Britannique, etc. Le Groupe d'archivistes de la région de Montréal organise pour novembre 2002 un séminaire dont la thématique est « "Montre-moi tes archives !" : Archives et expositions virtuelles ».

Archives et administrateurs

Le point de vue de gestionnaires

Entrevues avec
Michel Lespérance
Claire McNicoll
Jean-Pierre Côté¹



Les services d'archives institutionnels peuvent difficilement entrevoir leurs fonctions sans tenir compte du soutien qu'ils apportent aux administrateurs de l'organisation dont ils font partie. D'où l'intérêt, dans un ouvrage sur la gestion des centres d'archives et, particulièrement dans une section réservée à l'utilisation des archives, d'amener des gestionnaires à faire valoir leurs points de vue sur leurs attentes et sur leurs besoins en matière de services archivistiques

Mais ce chapitre ne rend pas compte des attentes générales des administrateurs en matière d'archives. Il met plutôt en lumière des cas, des situations réelles où des administrateurs ont eu recours à un service d'archives dans l'exercice de leurs fonctions, voire dans l'exécution de certaines de leurs tâches. L'approche est ici plus pragmatique que théorique.

De fait, on aurait pu demander à un gestionnaire de produire un texte sur sa perception du rôle d'un service d'archives par rapport à l'exercice de ses fonctions. Ce témoignage aurait traduit les attentes de cet administrateur sans pour autant nous permettre de connaître les services pratiques rendus. On aurait pu également mener une enquête dans différents services d'archives et tenter d'établir le profil des services rendus à une clientèle de gestionnaires. Nul doute que l'une ou l'autre de ces formules aurait favorisé l'expression de perspectives certes riches

1. Ont participé à la réalisation des entrevues et à la rédaction du texte : Isabelle Dion, Louise Gagnon-Arguin, Jacques Grimard, Jocelyne Martineau et Claude Minotto.

d'enseignement. Mais compte tenu du temps et des ressources dont nous disposions, il nous a semblé plus réaliste et probablement plus pertinent et utile de tenter de cerner de plus près le soutien qu'apporte l'archiviste au gestionnaire, à partir d'expériences vécues où l'expertise des services d'archives était mise à contribution.

À cet effet, nous avons choisi, par le moyen d'entrevues, de recueillir le témoignage de gestionnaires ayant fait appel à un service d'archives pour résoudre un ou plusieurs problèmes de gestion. Nous avons rencontré trois administrateurs de l'Université de Montréal qui avaient utilisé les services des archivistes de l'institution et qui ont accepté de nous faire part de leurs expériences². Il s'agit de Michel Lespérance, secrétaire général de l'Université de Montréal, de Claire McNicoll, vice-rectrice aux études de premier cycle et à la formation continue à l'Université de Montréal³ – et son adjointe Nicole Duhamel-Maestracci – et Jean-Pierre Côté, directeur général de la Direction des bibliothèques.

L'objectif de chacune de ces rencontres était de cerner une situation problématique, de définir le contexte qui avait amené chacun des interviewés à recourir aux services du personnel des archives, de comprendre les discussions intervenues, les pistes de solution explorées et retenues et d'apprécier les effets de l'intervention du service d'archives. Les principaux thèmes qui se sont dégagés des entrevues et qui sont présentés et analysés dans ce chapitre sont : la gestion de certains types de documents, tels les documents relatifs aux décisions des instances administratives, la gestion de documents essentiels comme les contrats d'affiliation et les ententes, l'organisation de l'information, l'évaluation de l'information et la continuité dans la gestion, le tout se situant dans un contexte de gestion de l'information.

Car, pour l'un et l'autre des gestionnaires interrogés, la gestion de l'information est directement liée à leur mandat et leur impose des exigences particulières. Leurs propos suggèrent qu'ils sont aussi, en un sens, des gestionnaires d'information, et particulièrement de celle plus directement nécessaire à l'accomplissement de leur mandat. Pour le

2. Nous tenons à remercier monsieur Minotto pour sa précieuse collaboration dans la réalisation de ce travail. Il a été le lien indispensable avec les administrateurs qui ont accepté de nous recevoir. La Division des archives publie régulièrement un rapport annuel qui rend compte de l'ensemble de ses activités. De plus, on pourra consulter le site Web de la Division à l'adresse suivante : <<http://www.archiv.umontreal.ca/>>.

3. Depuis cette entrevue, madame McNicoll est décédée subitement en juillet 2002. Nous voulons que l'utilisation de ses propos soit considérée comme un hommage à son travail de gestionnaire à l'Université de Montréal.

secrétaire général, il s'agit « [...] d'assurer le secrétariat des instances soit les divers corps universitaires, comités qui sont responsables de la gestion, de l'administration de l'Université [...] Il doit aussi pouvoir attester et authentifier les documents adoptés par les organisations ». Quant au directeur général de la Direction des bibliothèques, il lui incombe « d'assurer un développement [des bibliothèques] qui est en adéquation avec l'évolution de l'Université dans ses différentes fonctions que sont les études, l'apprentissage, l'enseignement et la recherche ». En ce qui concerne la vice-rectrice aux études de premier cycle et à la formation continue, son mandat porte particulièrement sur l'élaboration, l'adoption et la mise en place de nouveaux programmes ainsi que sur la gestion des programmes existants. Ce qui l'amène à produire « et à consommer » une grande quantité de documents et de dossiers liés à ses fonctions de vice-rectrice des études de premier cycle et de membre d'office de plusieurs comités. Leurs responsabilités et leur obligation de rendre compte exigent donc de ces administrateurs de haut niveau qu'ils gèrent efficacement l'information dont ils ont besoin.

1. LA GESTION DE TYPES DE DOCUMENTS

Les documents relatifs aux décisions des instances administratives et la gestion des contrats et des ententes ont fait l'objet de discussions entre les administrateurs et les archivistes à l'Université de Montréal.

1.1. Les documents relatifs aux décisions des instances administratives

Nous avons recueilli deux points de vue sur les documents relatifs aux décisions des instances administratives : celui du responsable de la gestion des documents de réunions des principaux conseils ou comités de l'Université, soit le secrétaire général, mais aussi celui d'un membre de ces conseils et comités au sujet des mêmes types de documents.

1.1.1. Le point de vue du secrétaire général

Les documents relatifs aux décisions des instances administratives sont particulièrement les ordres du jour, les procès-verbaux et les documents déposés lors de la tenue d'une réunion. Pour une même réunion, le secrétaire crée un dossier-séance qui contient les documents nécessaires à la participation du membre au comité concerné. Mais laissons la parole à Michel Lespérance, qui explique les exigences de la gestion de ces types

de documents et les implications de leur bonne organisation. Dans un premier temps, il présente le travail de collaboration qu'il a mené avec la Division des archives pour consolider la gestion des documents de séance et pour la rendre plus efficace. Il s'est agi d'abord d'adopter un simple moyen technique pour réunir les documents relatifs à une même réunion.

[...] le système de classement des documents [...] a été légèrement modifié. Nous avons déjà une cote pour chacun des organismes ou instances (des numéros d'identification) avec des numéros séquentiels pour chacune des réunions [...] On a tout simplement étendu cette numérotation séquentielle aux documents [afin d'identifier], dans l'ordre, le document afférent à telle réunion [...] [Ce mode de fonctionnement] a été élaboré et adopté par l'ensemble des instances de l'Université. Et nous avons produit, aux archives, un guide qui porte sur le système des dossiers-séances, pour le classement des documents afférents aux séances.

En plus de favoriser l'identification des documents de réunion, les différentes numérotations facilitaient le repérage de l'information relative aux réunions des différentes instances.

Et de façon à repérer plus facilement les décisions, on a ajouté à la cote de l'organisme et au numéro de la séance le numéro de délibérations à l'intérieur de chaque réunion. Et c'est ainsi que quelqu'un qui consulte un document coté peut savoir que ce document est rattaché à telle réunion. Ou quelqu'un qui voit dans le *vade-mecum*, par exemple, que tel doyen a un mandat [...] de quatre ans [...] sait [aussi] que le mandat a été décidé à telle réunion du Conseil de l'Université ou de l'exécutif quand il s'agit de matières qui relèvent de la juridiction de l'exécutif ou ainsi de suite.

On s'est également intéressé à la structure et à la forme de ces documents, la Division des archives assurant un travail de traitement des procès-verbaux. En effet, elle analyse et tient à jour, sur une base de données, un index des procès-verbaux des organismes suivants : Assemblée universitaire, Comité exécutif, Comité de planification, Comité de régie, Commission des études et Conseil de l'Université. L'indexation se fait en vocabulaire contrôlé, sur la base d'une liste d'autorité et de descripteurs élaborée à partir d'ouvrages nationaux et internationaux de référence. La Division offre donc un service de repérage de l'information administrative contenue dans ce type de documents.

Michel Lespérance souligne aussi comment une saine gestion du dossier-séance peut être utile au gestionnaire. Le secrétaire doit s'assurer que les suites ont été données aux décisions prises. Le système de gestion des documents de séance a permis de fournir cette information.

Lorsque l'on participe à une réunion, on reçoit un dossier qui comprend les éléments que j'ai décrits précédemment (avis de convocation, ordre du jour, procès-verbal et documents afférents). Mais le secrétaire possède une information supplémentaire, c'est le suivi qui a été fait pour chacune des décisions. Il sait qu'il a informé tel doyen, ou tel vice-recteur ou tel organisme extérieur que le comité exécutif a procédé à la nomination de tel professeur, a autorisé la signature de tel contrat, a adopté telle politique, etc. Donc, nous avons [d'une part] un système de dossier-séance mis à la disposition de tous les membres [et d'autre part] des informations qui relèvent de la juridiction du secrétaire d'un organisme, c'est-à-dire le suivi donné aux décisions de cet organisme.

Mais il y a plus. Une telle organisation ajoute à la qualité de la gestion et permet même la réalisation du mandat de certains administrateurs.

Donc, c'est dans des perspectives d'efficacité, de rapidité de l'accès à l'information que ces systèmes-là ont été bâtis. Mais aussi dans une perspective de sécurité et d'attestation. Pour moi, il est important de pouvoir attester, comme secrétaire général, de l'authenticité d'un document.

1.1.2. Le point de vue d'un membre de comités

Si le système mis en place par le secrétaire général en collaboration avec la Division des archives pour la gestion des procès-verbaux et des documents de réunion facilite et assure la qualité du travail des responsables de ces types de documents, il est aussi utile à ceux qui reçoivent les documents en tant que participants à l'une ou l'autre de ces instances décisionnelles.

C'est en ces termes que Claire McNicoll présentait le problème qu'elle rencontre dans sa gestion des documents de réunions qu'elle préside ou auxquelles elle participe :

Et moi, comme vice-rectrice, membre d'office d'une série de corps universitaires et d'un certain nombre d'autres comités qui ne font pas partie de la charte et des statuts mais qui sont actifs à chaque année, je produis moi-même ou je consomme un assez grand nombre de documents, de dossiers de séances, de réunions. C'est moi qui préside la commission des études qui est précédée de rencontres sur la supervision du premier cycle. Les documents viennent une fois à la supervision du premier cycle et très souvent [...], ils reviennent à la Commission des études, ils vont ensuite au Comité de planification. En d'autres termes, on peut accumuler des documents dans des réunions successives où les mêmes documents sont

utilisés. Parfois ils sont légèrement modifiés mais finalement, c'est la version adoptée en bout de piste qui compte. Il faut donc avoir un bon système de conservation de documents [...]

Ce témoignage révèle divers aspects de la gestion des documents de réunion. D'une part, il en montre la quantité et la variété. D'autre part, il met aussi en évidence la particularité qu'ont certains de ces documents d'être modifiés tout au cours de leur cheminement à travers les différentes instances et l'importance d'en conserver le témoignage. Il souligne aussi le rôle de la Division des archives comme lieu de conservation de ces divers documents pour assurer la possibilité de références éventuelles.

Les documents de réunion dans une organisation exigent donc une gestion particulière tant à cause de leur contenu que des actions de suivi qu'ils commandent. La collaboration de la Division des archives à la préparation de consignes relatives à leur création, leur indexation en vue du repérage de l'information qu'ils contiennent, de même que le rôle qu'elle joue dans la conservation de ces documents pour en assurer la consultation efficace, sont autant d'exemples d'une forme de soutien à l'administration.

1.2. La gestion des contrats et des ententes

Les contrats et les ententes signés entre l'Université et divers organismes en vue d'une prestation de service constituent un type de documents ayant une grande importance légale et financière. D'où l'attention que les administrateurs doivent leur apporter. Le témoignage des personnes rencontrées dans le cadre de nos entrevues présente l'expérience concluante d'utilisation de l'aide qu'offre la Division des archives.

Pour bien comprendre le témoignage des administrateurs sur ce sujet, il faut d'abord connaître la procédure particulière adoptée institutionnellement pour ce type de documents. Certains contrats, tels que les baux, les licences, les contrats de construction, les contrats de dons et donations, les contrats de recherche, doivent être examinés par le Bureau des affaires juridiques. Les unités administratives consultent le Bureau des affaires juridiques au moment de la négociation de contrats et transfèrent au Bureau, dès leur signature, les originaux des contrats qu'elles ont négociés. Par la suite, les contrats sont déposés à la Division des archives qui les analyse et tient à jour une base de données constituant un index permettant le repérage rapide. Dans cet index sont consignés les parties en cause, le(s) département(s) concerné(s) s'il y a lieu, la date d'échéance et les descripteurs qui en représentent le contenu. Ces

descripteurs sont extraits de la même liste d'autorité créée pour les procès-verbaux et pour l'ensemble des documents d'archives que la Division des archives conserve. Par conséquent, cet outil de gestion des contrats aide à retrouver un contrat de plusieurs façons.

De plus, les contrats avec échéance sont inscrits à un échéancier de rappel. Ainsi, la personne responsable de leur gestion est en mesure d'aviser les unités administratives, trois mois avant la date d'échéance d'un contrat ou d'une entente. Pour les contrats renouvelables, l'unité administrative n'a ensuite qu'à envoyer à la Division des archives une lettre signifiant le renouvellement. Cette lettre est ajoutée au contrat et les modifications quant à la date d'échéance sont apportées aux outils de gestion des contrats.

En tant que nouveau directeur général de la Direction des bibliothèques de l'Université, il était essentiel, pour Jean-Pierre Côté, de connaître l'état des ententes qui sont de sa responsabilité. « Il fallait m'assurer, affirme-t-il, que je n'oubliais pas des engagements qu'aurait pris l'Université dans le cadre des multiples ententes [...] J'ai donc voulu m'assurer que j'avais en main l'ensemble des contrats d'affiliation ainsi que les modifications qui seraient apportées à ces contrats. »

[...] j'ai fait venir copie de la totalité de ces contrats d'affiliation en m'assurant que, pour le futur, les modifications qui seraient apportées à ces contrats d'affiliation me soient également acheminées. Dans ce contexte-là, ça a été assez précieux parce que, en quelques jours seulement, j'avais reçu la totalité des textes de ces ententes qui font quand même « quelques pouces » en même temps que la liste complète des diverses ententes en question. Ça s'est très bien passé d'une part au niveau de la demande initiale mais, là où j'ai été agréablement surpris, c'est que cette demande pouvait prendre effet pour toute nouvelle entente, pour toute nouvelle modification au texte. Donc, je peux dormir sur mes deux oreilles. Je devrais recevoir au fur et à mesure les textes d'entente.

Le même problème a été soulevé par Claire McNicoll au sujet des contrats d'affiliation avec les centres hospitaliers. Dans ce cas-ci, le besoin était de ramener à une seule unité les copies de contrats d'affiliation au lieu de les laisser à la responsabilité de chaque faculté.

Pour ces documents que sont les contrats et les ententes, la Division des archives a donc adapté son offre de service aux besoins de la gestion. En traitant aussi ces documents comme documents essentiels, elle leur applique les conditions de sécurité qu'exige leur importance. Ces documents sont considérés comme essentiels en ce qu'ils sont indispensables au maintien ou au rétablissement des activités, droits et

obligations de l'institution en cas de crise (feu, vol, vandalisme ou cataclysme naturel). Ces documents bénéficient d'un programme de protection qui permet aux unités administratives et à la Division des archives d'identifier, de protéger et de récupérer rapidement les documents essentiels. Peu après leur arrivée au service des archives, ces deux types de documents (procès-verbaux, contrats et ententes) sont micrographiés (microfilm de sécurité), puis mis en boîte et conservés dans les différents dépôts d'archives. Certains contrats et ententes hautement confidentiels sont conservés dans un coffre-fort.

Du fait que l'information contenue dans ces documents est essentielle à la gestion courante d'une direction ou d'une faculté, elle doit demeurer à leur disposition. C'est ce que respecte la gestion des procès-verbaux et des contrats exercée par la Division des archives de l'Université de Montréal.

2. L'ORGANISATION DE L'INFORMATION

Il fallait s'attendre à ce que les administrateurs rencontrés abordent le problème de l'organisation de l'information comme besoin essentiel à la gestion de leurs secteurs d'activité. Leur témoignage porte sur différents aspects relatifs à la classification et au repérage de l'information et à l'épuration des dossiers.

2.1. L'organisation intellectuelle de l'information

C'est ainsi que Michel Lespérance, qui a travaillé étroitement avec la Division des archives à la conception de la classification actuellement en usage à l'Université de Montréal, présente l'esprit qui a présidé à son élaboration. Mais on trouve aussi des considérations sur les démarches d'implantation d'une classification, sur ses effets sur le repérage et sur la nécessité d'évaluer et d'épurer les classeurs d'usage quotidien.

L'esprit qui a prévalu au moment de l'établissement du cadre de classification a été de fournir aux gestionnaires une structure générale suffisamment souple et adaptable aux différentes situations des unités administratives. C'est en ces termes que le définit le secrétaire général de l'Université de Montréal :

J'ai bien dit plan de classification officiel et non pas obligatoire, parce que la Commission des archives à l'époque n'a pas voulu imposer un plan de classification mais proposer à la communauté universitaire ce qu'elle pensait pour répondre à l'ensemble des besoins. Ce

plan a été élaboré par des gens qui exerçaient des fonctions d'administrateur de la chose académique, également par des administrateurs de la partie gestion administrative de l'Université. Il y avait des utilisateurs sur le comité de travail. Donc, on a voulu élaborer un plan de classification qui s'adapte à diverses situations parce qu'on savait que [...] la diversité des situations existe [...] Lorsqu'une unité veut adopter ce plan, elle est appelée à utiliser de façon minimale certaines sections mais d'autres prennent une expansion importante. Et là, la Division des archives est en mesure d'aider l'unité en cause à développer cette partie du plan pour répondre aux besoins spécifiques de l'unité. C'est une approche donc qui encadre la démarche mais qui ne l'impose pas. Et qui n'arrive pas avec des solutions toutes faites [...] C'est un plan donc très général qui tient compte de la réalité que vit l'Université, mais qui offre des possibilités d'adaptation à la situation vécue par chacune des unités.

Le « système officiel de classification » (SOC) des documents de l'Université de Montréal repose sur des catégories, c'est-à-dire des concepts permettant de regrouper les documents qui présentent les mêmes caractéristiques selon leur nature, leur structure ou leur contenu. Ces catégories, 39 au total, ont été déterminées en se basant principalement sur les fonctions de l'Université – enseignement, recherche, services aux étudiants, administration – ainsi que sur la gestion des ressources humaines, financières et matérielles affectées à ces fonctions. Comme le mentionne Michel Lespérance, une structure numérique de classification propre à chaque catégorie utilisée peut être instaurée selon les besoins spécifiques de chaque unité ou même de chaque poste de classement. Cette structure permet une hiérarchisation de l'information, comme dans l'exemple suivant :

- 17. Personnel enseignant (catégorie)
 - 17.2 Administration (sous-catégorie)
 - 17.2.1 Directives (subdivision)
 - 17.2.2 Offres d'emploi (subdivision)
 - 17.2.3 Descriptions de fonctions (subdivision)

Lors de l'entrevue avec Claire McNicoll et Nicole Duhamel-Maestracci, la souplesse du plan de classification et les possibilités qu'offre celui-ci pour des développements adaptés à des besoins spécifiques sont bien ressorties. Les gestionnaires ont élaboré leur propre structure de classification et la Division des archives les a soutenues en faisant des suggestions et en élargissant leur plan de classification à l'ensemble du Vice-rectorat. Elles ont tour à tour affirmé que la Division des archives avait répondu à leurs besoins spécifiques de classement après analyse de leurs besoins. Quant à Jean-Pierre Côté, il soulignait aussi avoir adressé une demande à la Division des archives afin qu'elle accompagne

son personnel dans la mise en place d'un cadre de gestion adapté à ses propres fins. La Division des archives a fait une présentation des outils de gestion de documents à l'ensemble de l'équipe de direction des bibliothèques.

La classification constitue donc un outil essentiel à la gestion de l'information. Même si l'archiviste en est bien convaincu, le témoignage des gestionnaires rapporté ici confirme qu'elle répond à leurs exigences, d'autant plus que la flexibilité du système qui leur est proposé leur assure une réponse adaptée à leurs besoins.

2.2. Le repérage

Le repérage de l'information a été abordé par le biais de la classification. Les administrateurs rencontrés sont préoccupés par le repérage des dossiers dont ils ont la responsabilité. Pour les uns, c'est la liste des dossiers qui constitue l'outil permettant de trouver l'information recherchée. Pour les autres, c'est l'indexation des titres de dossiers qui permet de préciser le sujet d'une recherche, la liste alphabétique servant au repérage et le classement numérique des dossiers servant à la localisation. Dans l'un et l'autre cas, les administrateurs ont souligné l'importance d'un système permettant de repérer les dossiers en l'absence de leur secrétaire, par exemple.

Pour Michel Lespérance, le lien entre le sujet de sa recherche et la localisation du dossier dans son bureau ou au service des archives constitue un atout précieux de repérage tant pour

[...] les dossiers actifs que pour les dossiers transférés aux archives. D'avoir l'adresse où le dossier se situe, que ce soit un dossier qui est près de moi physiquement, ou que ce soit un dossier en pré-archivage ou en archives historiques, avec une adresse, un numéro de contenant, je n'ai qu'à appeler la Division des archives et [...] ils peuvent retrouver facilement l'adresse, le contenant, le lieu de conservation de façon très précise [...] Ce système de classement [me permet à] moi gestionnaire, le repérage de l'information dont j'ai besoin dans ma gestion quotidienne que cette information dont j'ai besoin se retrouve à mes côtés ou à proximité dans un classeur, dans un contenant au service des archives ou plus loin dans un magasin d'archives. La rapidité de retour de l'information va dépendre du lieu où le tout est conservé, mais elle ne sera pas taxée du fait qu'il y aura des recherches pour retrouver le numéro de contenant dans lequel l'information se trouve.

Le repérage de l'information est aussi nécessaire à la prise de décision. Laissons encore la parole à Michel Lespérance qui fait bien ressortir la nécessaire continuité dans la gestion d'une affaire que fournit l'organisation de l'information.

L'avenir se situe dans une collaboration de plus en plus étroite, de plus en plus immédiate, entre l'archiviste et l'administrateur parce que nous sommes dans un monde où l'information est en expansion. Et si on ne la traite pas, si on ne la classe pas, si on n'a pas d'instruments de repérage de cette information à ses divers âges d'existence, le gestionnaire va être aux prises avec un problème énorme de repérage et de prises de décision parce qu'il n'aura pas en sa possession les divers documents utiles à ces prises de décision. Il va être enterré [...] Si on n'a pas un système de classement qui laisse à proximité uniquement les documents d'utilité courante, mais qu'on y garde là la totalité des documents générés au cours d'un mandat d'un administrateur, cet administrateur va se retrouver avec un problème énorme de prise de décision parce qu'il ne saura plus où l'information se retrouve.

Le repérage de l'information dépend donc surtout de la classification et des listes de dossiers dressées par les unités administratives. Comme nous l'avons vu précédemment, la Division des archives élabore un système de classification qui répond aux besoins des gens qui l'utilisent quotidiennement. Il en est de même pour la création des index. Un index peut être plus ou moins complexe, compte tenu des besoins de l'unité administrative : un ou plusieurs postes de classement, centralisation ou décentralisation de l'information, index individualisé, index commun. Généralement, il comporte trois champs d'information : sigle de localisation, cote, descripteur et renvoi. La Division des archives propose également l'utilisation du logiciel POLYDOC⁴, qui permet la consultation en réseau des données sur les dossiers ou les documents. L'information liée à la prise de décision est regroupée et repérée rapidement.

2.3. Le « calendrier » ou l'épuration des dossiers

La Division des archives offre aux unités administratives des services de conseil et d'assistance pour le traitement des documents. La Division intervient notamment lorsqu'une unité l'appelle parce qu'elle n'a plus d'espace de rangement. Parfois, c'est par le nombre de classeurs achetés

4. Le logiciel POLYDOC est une réalisation de Pierre Lavigne de l'École Polytechnique de Montréal.

par une unité que la Division des archives constate l'existence d'un problème. En effet, la Division effectue un contrôle des achats de classeurs. Si le nombre de classeurs achetés par une unité augmente, elle peut intervenir et suggérer des solutions au problème d'espace, dont l'application du calendrier de conservation. L'équipe du service des archives rencontre l'unité et détermine ses besoins. Elle forme le personnel à bien identifier les documents et les règles de conservation s'y rapportant. Une identification suffisante permet de disposer efficacement des documents arrivés à échéance et facilite le repérage des dossiers et documents rappelés par l'unité.

Aucun des administrateurs interviewés n'a toutefois mentionné l'importance du calendrier de conservation pour une gestion efficace de ses dossiers. Par contre, tous ont souligné l'importance de disposer de dossiers dont le contenu est limité aux documents utiles à la gestion courante.

Quand Michel Lespérance affirme que « [...] les choses qu'on ne peut pas retrouver n'existent pas. Retrouver un document dans 1 000 documents, c'est une chose, mais dans 100 000, c'est une autre », il fait référence sans le dire explicitement à l'essentiel : l'évaluation de l'information à conserver. D'une part, il pose le problème du repérage lorsque la masse documentaire est imposante, mais d'autre part, il met aussi en cause l'importance de conserver la seule information utile à l'administration sans oublier les recherches éventuelles.

Claire McNicoll souligne que, dans son rôle de gestionnaire, elle a besoin de dossiers ne contenant que l'information nécessaire à l'administration.

Il faut donc qu'on ait un bon système de conservation de documents d'une part. D'autre part, [...] il est important de nettoyer l'espace dont on dispose pour faire place à des documents qui sont absolument fondamentaux pour nous et qu'il faut conserver. En même temps, on utilise les archives pour les fins pour lesquelles ces services-là sont constitués, c'est-à-dire qu'on se défasse de ce qui peut être retrouvé dans un service central.

L'un et l'autre s'entendent donc pour reconnaître que l'évaluation de l'information dont ils disposent est nécessaire tant pour limiter la masse de documents dans lesquels la recherche s'effectue que pour leur permettre de disposer des seuls documents de travail dans les espaces de rangement qui leur sont impartis. Toutefois, ils comptent sur la Division des archives pour conserver l'information rétrospective qui peut leur être utile éventuellement.

3. LA GESTION DANS UNE PERSPECTIVE DE CONTINUITÉ

L'information utile à la gestion est celle qui correspond d'abord aux responsabilités que doit assumer un administrateur dans l'immédiat. Mais les décisions qu'il doit prendre, les mandats qu'il assume ont une « histoire » et l'administrateur qui occupe un nouveau poste, qui se voit attribuer de nouvelles responsabilités a besoin de disposer d'informations sur ce qui s'est passé avant... Comme l'affirmait Nicole Duhamel-Maestracci, « [...] les mandats changent, non pas qu'ils changent de façon fondamentale, mais suffisamment pour que les dossiers à gérer soient différents ». Et d'ajouter Claire McNicoll :

C'est d'autant plus important dans une université parce qu'un mandat de doyen, ça dure quatre ans. Un mandat de vice-recteur, ça dure cinq ans, un mandat de directeur de département, ça dure quatre ans. Les gens changent et les pièces fondamentales des liens de l'Université avec l'extérieur ne sont pas toujours localisées. Il faut qu'on les localise au moins au service des archives et c'est une de nos préoccupations [...] On sait tous que d'ici quelques années, on va partir. Il faut qu'on laisse des témoins du travail que l'on a fait pour que les autres puissent continuer à utiliser ce qu'on a préparé. C'est une responsabilité civique pratiquement, institutionnelle mais c'est une responsabilité qu'on estime très importante.

C'est dans cette perspective de continuité que l'on peut situer la nécessaire mémoire que l'on attribue aux archives « historiques ». C'est aussi sur ces archives que repose l'élaboration d'ouvrages publiés à l'occasion d'anniversaires importants pour l'institution. C'est ainsi que l'Université de Montréal s'apprête à fêter le 125^e anniversaire de sa fondation et ce sont les archives qui serviront de base pour fournir les informations utiles afin de mettre en évidence les grandes réalisations de l'Université depuis ses débuts.

Les archives « historiques » sont le reflet des archives courantes et intermédiaires. « Les archivistes doivent être présents dans la totalité de ce continuum pour aider les gens à bâtir des systèmes de repérage de l'information, qu'ils soient sous forme informatique ou sous forme papier. C'est le vrai métier d'un archiviste. Et il est, en ce sens, au service de l'administrateur », affirme Michel Lespérance pour qui le rôle des archivistes est d'entretenir un dialogue avec leurs usagers afin de bien cerner leurs besoins et d'y apporter la meilleure solution possible, « l'administrateur faisant état de ses besoins et l'archiviste réagissant avec ses critères, ses compétences et son professionnalisme ». C'est dans cette perspective que les relations archiviste-administrateur se situent.

CONCLUSION

Jean-Pierre Côté, Nicole Duhamel-Maestracci, Michel Lespérance et Claire McNicoll ont témoigné des services rendus et mis en lumière les circonstances qui les ont amenés à travailler avec la Division des archives. Ils ont fait état d'exemples de la vie courante qui montrent bien que les archivistes sont au cœur de la vie administrative d'une organisation. D'une part, le service d'archives leur a apporté conseil et soutien dans la recherche et dans la mise en œuvre des procédés et des méthodes d'organisation et de traitement de l'information ainsi que des documents nécessaires à l'accomplissement de leur mandat, à l'exercice de leur responsabilité et à leur obligation de rendre compte. D'autre part, et surtout peut-être, ce même service d'archives a collaboré à l'exercice de leurs fonctions de gestion stratégique. Car en les aidant à l'ordonnement des documents dont ils ont eu besoin, il a contribué à réunir les conditions pour que ces administrateurs puissent éviter des erreurs peut-être lourdes de conséquences et prendre les bonnes décisions opérationnelles, mais aussi stratégiques. Parce qu'au fond, rassurer un gestionnaire sur les termes des ententes qui lient son administration, lui permettre de retourner rapidement et efficacement aux décisions prises et consignées dans les procès-verbaux des instances supérieures d'une organisation, lui faciliter le repérage de l'information utile et essentielle à la prise de décision ou de position, l'aider à disposer des documents devenus inutiles et à en garder trace, de même qu'assurer dans le temps l'authenticité et la fiabilité de ceux jugés nécessaires à long terme, c'est ajouter sa pierre à la gestion stratégique des organisations. C'est jouer pleinement son rôle de service d'archives.

Partie



**Expériences
de gestion
de services d'archives**

Les Archives nationales

Robert Garon
Archiviste professionnel



Tout service d'archives remplit un mandat qui lui est confié par une collectivité. Ville, université, communauté religieuse, hôpital, entreprise, commission scolaire... chaque personne morale s'attend légitimement à ce que ce mandat soit rempli en totalité, peu importe que les feux de l'action brillent ou non sur la mémoire consignée. Diriger des archives, c'est accorder à chaque document, à chaque parcelle d'information ou de souvenir toute l'attention nécessaire pour qu'elle réponde aux attentes si elle est sollicitée. Diriger des archives aujourd'hui, c'est passer de la gestion de l'immuable – les fonds d'archives conservés depuis longtemps, bien classés et décrits – à celle de l'effervescent – les nombreuses nouvelles catégories d'archives et d'utilisateurs; c'est s'intéresser à la fois aux documents, objet peu convoité dont la grande majorité de la population ignore non seulement l'intérêt, mais souvent l'existence même, et à un bien fétiche, une coqueluche que tous veulent attraper, sans en connaître les diverses formes, ni le traitement qu'elle exige: l'information.

S'agissant d'archives nationales, c'est, en plus, conseiller le gouvernement en matière de politique archivistique et assumer en son nom la responsabilité de la mise en œuvre de cette politique. C'est, pour cette raison, avoir sans cesse à l'esprit que les réflexions poursuivies, les propos tenus, les gestes posés peuvent avoir un impact qui dépasse largement les murs de l'institution et qui se mesure à l'échelle d'une nation. C'est savoir que les recommandations acceptées deviennent lois, les conseils deviennent souvent lignes de conduite, les interventions à l'étranger ont valeur de témoignage. C'est assumer des responsabilités qui, à première vue, sont totalement étrangères à l'archivistique, mais

qui convergent vers la pratique professionnelle, car l'objet de cette profession, le document d'archives, est la justification même de l'institution et du poste de la personne qui la dirige.

Tâche complexe ? On en jugera. Une tâche peut être lourde si elle comporte un grand nombre de responsabilités, différentes les unes des autres, qui nécessitent le recours à de nombreuses connaissances. Elle peut être délicate si les éléments qui la constituent sont diversifiés et exigent des compétences variées. Elle est complexe si les facteurs externes qui influencent son exercice s'imposent par leur nombre et leur poids et si l'information nécessaire à la prise de décision se situe principalement à l'extérieur de l'organisation. Si l'on accepte ces postulats, on peut dire que la direction d'archives nationales n'est pas forcément lourde (si les ressources sont suffisantes) ni délicate (si les compétences variées sont disponibles). Par ailleurs, elle est assurément complexe, car l'influence extérieure et la difficulté de connaître et d'évaluer les facteurs externes sont des variables importantes et toujours présentes dans la gestion du service d'archives comme dans le rôle de conseiller gouvernemental à l'élaboration ou à la mise en œuvre de la politique. L'environnement fait la complexité et la difficulté du poste.

Une certaine logique voudrait que, dans la présentation des responsabilités du poste d'archiviste national, le conseil auprès du gouvernement soit traité en premier lieu, car c'est lui qui encadre toutes les autres tâches et responsabilités qui incombent aux archivistes. Une autre logique – c'est celle qui est retenue dans le cadre de ce chapitre – s'appuie sur un fait historique : l'existence de documents et de services d'archives est de loin antérieure à toute législation en la matière. C'est pourquoi il sera d'abord question de la gestion du service d'archives sous deux angles : les gestes quotidiens d'application des règles de gestion et la dimension qui consiste à appréhender, modeler, utiliser sa place dans l'organisation supérieure et l'environnement dans lequel on évolue. Le mandat de conseiller le gouvernement dans l'élaboration et la formulation de sa politique archivistique sera traité en second lieu, suivi de la mise en œuvre de cette politique, soit les relations avec les autres services soumis à la loi¹. L'exposé ne sera toutefois pas linéaire, parce que la

1. *Loi sur les archives*, L.R.Q., c. A-21.1 (1983). Quatre politiques et deux règlements la complètent. Touchant différemment les personnes et les organismes visés, selon leur statut et leur fonction, ces textes complémentaires sont la *Politique de gestion des documents actifs du gouvernement du Québec* (9 août 1985), la *Politique de gestion des documents semi-actifs du gouvernement du Québec* (25 mai 1988), la *Politique de gestion des documents inactifs*

séparation des tâches qui composent le mandat n'est pas étanche ; gérer des archives et superviser la gestion, conseiller le gouvernement qui légifère et les organismes qui appliquent les lois sont des responsabilités qui, souvent, se confondent dans le quotidien. Il sera ensuite question des relations avec l'étranger. L'ensemble de la démonstration prendra appui sur l'évolution récente des archives québécoises en général, des Archives nationales du Québec en particulier. Un regard sur ce que pourra être le rôle de la direction des Archives nationales dans un avenir rapproché conclura le chapitre.

1. LA GESTION DES ARCHIVES NATIONALES

La fonction d'archiviste national s'exerce selon des paramètres particuliers à ce poste situé aux confins du travail professionnel d'archiviste et de celui de gestionnaire public, premier responsable de tout un pan du développement culturel : l'utilisation des matériaux historiques comme outils de compréhension du cadre de vie et d'édification du sentiment d'appartenance. Le titulaire est responsable des archives les plus collectives de la nation, si l'on peut dire, soit celles qui concernent le statut de toute la population et de tout le territoire qu'elle occupe. Il gère la documentation historique de l'État, oriente la gestion de l'information organique et consignée de toute la société et influence la production d'une grande partie des documents qui deviendront ultérieurement une partie de la mémoire collective. Il doit faire connaître leur importance et valoir leur intérêt auprès des milieux culturels, dont le premier souci n'est certes pas d'accueillir dans leurs rangs une recrue qui revendique sa part du gâteau. Il doit les faire valoir auprès d'une administration publique très majoritairement ignorante de leur existence. Occuper cette fonction équivaut à planifier le développement d'un secteur culturel en composant avec des réalités totalement étrangères à la profession, tels que les impératifs de développement régional et les tensions entre les revendications des régions, de la métropole et de la capitale ; ou tels que la distorsion qui peut se produire entre le développement et la gestion à longue vision, d'une part, et la conjoncture politique, d'autre part.

des organismes publics (2 mars 1991), la *Politique sur les archives privées* (29 avril 1989), le *Règlement sur le calendrier de conservation, le versement, le dépôt et l'élimination des archives publiques* (12 octobre 1985) et le *Règlement sur l'agrément d'un service d'archives privées* (10 mai 1990).

Gérer comporte deux volets. Le premier consiste à appliquer des règles de gestion qu'on a adoptées ou qui ont été imposées ; c'est la partie facile. Le second, plus complexe, consiste à comprendre et à évaluer son environnement et à savoir comment en tirer le meilleur parti possible. Dans l'exercice de ces responsabilités, la gestion du service que constituent les Archives nationales du Québec cache les mêmes embûches que tout autre service de moyenne ou grande taille, à cette différence près que le ratio employés–quantité d'archives ou employés–nombre de chercheurs est défavorable à tout point de vue à l'institution nationale, dans une mesure qui défie toute économie d'échelle. La gestion des ANQ s'appuie par ailleurs sur un bassin de main-d'œuvre et d'expertise qui, quoique insuffisant, est diversifié en raison de la taille de l'institution.

Le directeur d'un service national d'archives assume toutes les responsabilités normalement confiées à ses homologues, où qu'ils œuvrent : il doit assurer à la fois la conservation et la connaissance des documents qui lui sont remis après avoir été jugés de valeur historique ; diriger du personnel et servir le public ; acquérir de nouvelles archives et décider de la reproduction de celles qui seront soustraites à la consultation ; offrir un service de préarchivage ; édicter des normes et des règles de gestion de l'établissement qu'il dirige, et d'autres pour assurer le transfert sous sa responsabilité des documents qui connaîtront une nouvelle vie ; planifier les activités à venir et constituer la mémoire de demain ; rendre compte, à l'autorité constituée, du bon état et de l'utilisation des archives et la convaincre que ces papiers et autres supports documentaires dont il a libéré l'administration ont une valeur nouvelle qui justifie l'attention, les bons soins et les deniers de cette même administration.

Le directeur des Archives nationales a normalement la responsabilité des archives de l'État, c'est-à-dire des trois pouvoirs – exécutif, législatif et judiciaire² – et d'une quantité importante d'archives privées. Il gère les archives fondamentales attestant les droits relatifs à l'existence même des personnes, du territoire et des biens ayant la plus grande valeur : état civil, cadastre et greffes des notaires.

2. Lors du débat sur le projet de loi sur les archives, la volonté d'affirmer l'autonomie de l'Assemblée nationale a conduit les parlementaires à soustraire ses archives de la garde des ANQ. Importants par leur nature, ces documents ne constituent pas une grande part de la masse totale des archives de l'État.

1.1. La gestion quotidienne

Les Archives nationales du Québec³ sont une composante du *plus important employeur au Québec*⁴. Elles sont, en conséquence, soumises à des règles qui s'appliquent à l'ensemble de l'administration publique québécoise et qui encadrent étroitement la gestion du personnel, du budget, de l'information, des communications, de l'équipement et des immeubles mis à la disposition des Archives nationales pour leur permettre de remplir leur mandat. Conçues pour aider les gestionnaires à faire face au plus grand nombre possible de situations, ces règles sont très détaillées et, par conséquent, lourdes et rigides. Elles sont en général centralisatrices, laissant peu de latitude aux cadres. La modernisation entreprise et officialisée par l'adoption de la Loi sur l'administration publique, appuyée par des déclarations solennelles et des engagements fermes des plus hautes autorités⁵, tarde à se traduire par des allègements opérationnels au niveau du service au public.

Être partie de l'administration gouvernementale entraîne naturellement une lenteur induite par l'obligation qui s'impose à l'administration publique d'être équitable envers tous les citoyens. Ainsi, recruter de nouveaux employés, lancer un appel d'offres pour l'exécution d'un contrat, offrir un nouveau service, déterminer les lieux de desserte sont des exemples d'activités dont la mise en œuvre exige un questionnement préalable sur le respect des droits de tous les citoyens et sur le profit qu'en retirera l'ensemble de la population. Être au service ou à la tête d'archives nationales impose l'obligation de vivre les délais apparemment indus de l'administration publique et d'en subir, si on ne peut les prévenir, les effets négatifs sur la réputation et le moral de l'institution et de son personnel. En contrepartie, il faut souligner que l'administration gouvernementale dispose d'un fort contingent de spécialistes et d'un appareil aguerrri en soutien aux gestionnaires qui dirigent des opérations ; qu'il s'agisse d'affaires juridiques, de conventions collectives, de budget ou de questions matérielles, l'État seconde bien celles et ceux qui le servent.

-
3. Une direction générale du ministère de la Culture et des Communications.
 4. Slogan de la campagne de recrutement lancée par le Secrétariat du conseil du trésor en 2001.
 5. La loi (L.R.Q., c. A-6.01) a été adoptée le 25 mai et sanctionnée le 30 mai 2000. Le ministère du Conseil exécutif jusqu'au milieu de l'année 2001, puis le Conseil du trésor, ont proposé plusieurs mesures pour inciter les ministères et les organismes gouvernementaux à concrétiser les démarches de modernisation et à en imprégner toute leur structure, mais là comme dans toute organisation qui a des traditions une résistance souvent inconsciente freine la volonté novatrice.

1.2. La gestion stratégique

Le vrai défi qui confronte un directeur d'archives nationales est d'un autre ordre. Il consiste à exercer une fonction de cadre, de dirigeant, au sein d'une très grande administration dont les champs d'intervention sont extrêmement diversifiés, dont les priorités sont continuellement mouvantes et souvent dictées par la conjoncture et dont le personnel de direction change fréquemment. L'archiviste national doit comprendre son rôle, sa place, son influence et son pouvoir dans ce vaste milieu. Pour faire progresser ses dossiers, il doit savoir composer avec les gestionnaires des autres entités de ce vaste ensemble dont la majorité des décideurs n'ont qu'une vague connaissance des archives, et il doit savoir se plier au besoin.

Cette gestion s'effectue dans le cadre d'un gouvernement, c'est-à-dire dans un milieu qui n'est pas mobilisé par la volonté de marquer la continuité ; elle se fait dans un contexte où toutes les décisions sont prises dans la nécessité de concilier les impératifs politiques et les rationalités administratives ; c'est la nature même de la gestion publique. Pour ne donner qu'un exemple, c'est cette ambivalence, jointe à l'absence de pression populaire et à l'incessante obligation faite aux autorités politiques de choisir entre les urgences, qui a fait en sorte que le projet de doter le Québec d'une loi sur les archives a été maintes fois reporté, du début des années 1960 jusqu'à 1983 ; encore a-t-il fallu qu'il soit alors entraîné dans le sillage de la Loi sur l'accès à l'information des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, à la rédaction de laquelle les Archives nationales du Québec ont été étroitement associées. Cette ambivalence, doublée du roulement accéléré du personnel dirigeant, ajoute à la complexité de la direction d'archives nationales.

Les exigences de la gestion publique ont été résumées de façon imagée dans le cadre d'une conférence prononcée par Marc Lecours devant les nouveaux administrateurs du gouvernement du Québec⁶. Les responsabilités des nouveaux cadres, disait-il, sont de voir venir, prévenir, intervenir, convenir et se souvenir. Il explicitait son propos en présentant les fonctions de veille stratégique (voir venir), de planification (prévenir), de gestion du changement, des cibles, des opérations, des moyens, du personnel et des autorités, d'atteinte des résultats (intervenir), de consultation, de négociation, de conciliation (convenir) et de reddition de compte par des bilans et des rapports (se souvenir).

6. Marc Lecours, directeur des politiques publiques et des prospectives au Secrétariat des priorités et projets stratégiques, ministère du Conseil exécutif : *Programme de formation Cadres I, II, III*, ÉNAP, 20 novembre 2001.

1.2.1. *De la gestion stratégique avant le nom*

C'est la gestion stratégique et le contexte dans lequel elle est effectuée qui font prendre – et comprendre après coup – certaines décisions, poser certains gestes autrement inexplicables. On pourra considérer comme anachronique le fait de qualifier de gestion stratégique l'intérêt porté aux documents administratifs par le personnel des Archives de la Province de Québec – la première génération de jeunes professionnels diplômés d'université – pendant la seconde moitié des années 1960, d'autant plus qu'il n'est pas démontré que ce choix reposait sur une analyse structurée de la situation ; on ne pourra par ailleurs nier qu'il y avait au moins une volonté de changer des choses et la perception que l'avenir se trouvait de ce côté. C'est aussi une vision stratégique qui a conduit l'équipe dirigée par André Vachon à assumer la responsabilité des archives judiciaires de Montréal dans leur état lamentable, en dépit de leurs conditions de conservation désastreuses, et à amorcer par là la régionalisation des ANQ, longtemps avant que la majorité des ministères et des organismes gouvernementaux s'y mettent. C'est cette vision qui a poussé l'équipe de François Beaudin à poursuivre vigoureusement sur la voie ainsi ouverte à un rythme tel qu'en 1980 seule la Côte-Nord, parmi les dix régions administratives initiales, n'avait pas encore son centre régional⁷.

L'invitation lancée en 1984 au Conseil international des Archives de tenir à Montréal son congrès de 1992 était apparue comme un argument incontournable pour bien positionner le projet de relogement du centre régional de Montréal des ANQ parmi les priorités ministérielles ; vain espoir, mais geste appuyé sur une vision à long terme. Plusieurs autres exemples peuvent être cités, comme l'approche adoptée dans la gestion des archives judiciaires, dont une partie croupissait dans les palais de justice depuis le début du Régime anglais en 1763.

L'opinion prévalait alors au Québec qu'en matière judiciaire tout document déposé un jour devant un tribunal était susceptible de servir à la défense d'un justiciable et, en conséquence, devait être conservé indéfiniment. Pour cette raison, les archives judiciaires s'accumulaient dans les palais de justice, surtout dans celui de Montréal, dans des conditions qui réduisaient la presque totalité des documents à une parfaite inutilité. En effet, la masse atteignait les 75 kilomètres linéaires en 1983 et la diversité des systèmes de classement et de repérage mis au point et utilisés par les greffiers successifs constituait un empêchement à la

7. À l'exception du Nouveau-Québec où la faible quantité de documents et la dispersion de la population ne permettaient pas d'établir un centre d'archives.

consultation, plus efficace que toute loi sur la protection de la confidentialité. Les archives judiciaires étaient réduites au silence. Incapables de recueillir cette masse documentaire dont le volume équivalait à plus du double de leurs fonds, mais résolument décidées à appliquer intégralement la Loi sur les archives et soucieuses de prévenir les critiques que ne manquerait pas de soulever toute élimination imprévue d'un document, si inutile soit-il, les ANQ instituèrent le Comité interministériel sur les archives judiciaires.

Créé conjointement par les ministres de la Justice et des Affaires culturelles, ce comité comptait des représentants de tous les groupes sociaux ou professionnels concernés par les archives judiciaires à titre de producteurs ou d'utilisateurs : avocats, juges et notaires, archivistes, administrateurs, chercheurs universitaires et amateurs s'y sont côtoyés sous la présidence d'un représentant de la population choisi pour faire valoir le point de vue du contribuable dans toutes les démarches, études et discussions des spécialistes. Les travaux du comité l'ont conduit à proposer une solution tout à fait originale qui a été remarquée à l'étranger et son rapport est devenu le calendrier de conservation des archives judiciaires⁸.

1.2.2. *Un dossier majeur : la mise en œuvre de la Loi sur les archives*

Les mois qui ont suivi l'adoption de la Loi sur les archives ont vu tout le personnel des Archives nationales du Québec participer à l'établissement du plan de mise en œuvre. Comme les forces étaient insuffisantes pour intervenir simultanément auprès de tous les organismes soumis à la loi, et même pour exécuter toutes les nouvelles tâches qu'elle imposait, des priorités furent établies en fonction d'un objectif : réduire le travail additionnel imposé aux employés des ANQ d'abord, des autres services d'archives et organismes ensuite. Pour ce faire, il fallait intervenir sur la production d'archives en tout premier lieu. Les moyens : aider les ministères et les organismes gouvernementaux, c'est-à-dire ceux dont les archives aboutissaient dans les magasins de l'institution, à préparer et à appliquer un plan de classement, un calendrier de conservation et une liste de documents inactifs. Ainsi, les documents inutiles seraient éliminés

8. *Rapport du Comité interministériel sur les archives judiciaires*. Québec, ministère des Affaires culturelles et ministère de la Justice, 1989. Annexe 1, *Calendrier de conservation des tribunaux judiciaires*, 177 p. Annexe 2, *Documents complémentaires*, 109 p.

et les autres seraient versés en ordre. De plus, dans l'esprit de partage des responsabilités et de soutien de l'État qui se dégageait de la loi, la même démarche serait effectuée auprès des organismes publics décentralisés. La rationalisation de la gestion des documents actifs devrait, espérait-on, avoir des effets bénéfiques sur l'ensemble de la gestion, dont celle des documents semi-actifs. Les ANQ croyaient compléter ce premier cycle en trois ou quatre ans.

La deuxième étape consisterait à aider les organismes privés détenteurs d'archives. L'objectif, dans ce cas, était de leur fournir tout le soutien possible pour qu'ils s'acquittent au mieux de leur tâche, mais surtout de les inciter à acquérir de nouveaux fonds d'archives. Cette démarche devait réduire la pression qui s'exerçait continuellement sur les ANQ, en particulier sur leurs centres régionaux, en faveur de l'acquisition des archives menacées. Après ces deux étapes, le personnel se tournerait vers l'intérieur et se consacrerait au traitement des archives accumulées ; en quelques années, il rendrait disponibles les documents qui n'auraient pas cessé d'affluer.

Le plan était logique et il a été appliqué rigoureusement. Il n'a toutefois pas donné les résultats escomptés aussi rapidement que prévu, déjoué par la récession qui a réduit dramatiquement les effectifs des ANQ et de nombreux organismes et services de gestion d'archives ou de documents. De plus, il avait pour effet d'obliger les archivistes à abandonner leur occupation traditionnelle d'analyse, traitement et classement des fonds versés et de se convertir à l'analyse des calendriers de conservation. Tous les efforts de persuasion déployés par les conservateurs adjoints de l'époque n'ont pu empêcher certains de résister, retardant l'application de la Loi sur les archives. Le cadre de gestion du personnel de la fonction publique s'est avéré, à cette occasion, un frein redoutable à la productivité, mais la direction des ANQ n'avait pas le pouvoir de passer outre aux dispositions de la convention collective. L'habitude avant-gardiste, prise dès cette époque, d'adopter et d'appliquer un plan triennal de mise en œuvre de la loi s'est avérée tout de même très efficace. Elle a permis de déplacer progressivement la priorité vers les autres responsabilités de l'institution au fur et à mesure que les premiers objectifs étaient atteints ou suffisamment avancés pour que l'attention première s'oriente ailleurs⁹.

9. Le conservateur était, à l'époque, épaulé par une solide équipe professionnelle dirigée par Michel Cauchon, Jacques Ducharme et Jacques Grimard. Il serait vain de tenter de partager entre ces têtes l'origine des idées qui ont fait progresser à un rythme accéléré les archives québécoises.

1.2.3. *La protection du statut d'institution nationale*

Sur un autre tableau, la direction des ANQ a toujours résisté aux tentatives du ministère de la Culture et des Communications de rattacher les sept « petits » centres régionaux à ses directions régionales. Dans le discours du Ministère, le but était de renforcer l'action culturelle régionale par la concentration de ressources et de responsabilités ; la direction des ANQ y voyait pour sa part une sérieuse menace au caractère national de l'institution et craignait que les directions régionales, reflétant l'intérêt des tranches les plus visibles de la population, n'utilisent à d'autres fins les trop maigres ressources affectées aux archives. La fermeté de la direction a assuré l'intégrité de l'institution.

1.2.4. *Sa projection dans les services agréés d'archives privées*

Une des mesures les plus efficaces mises en œuvre pour appliquer la Loi sur les archives a été l'agrément de services d'archives privées. Cette association privilégiée avec des partenaires a permis de contenir la croissance des centres régionaux des ANQ tout en multipliant ou en consolidant les lieux de conservation d'archives dans des localités qui, autrement, n'auraient jamais disposé d'un tel équipement. Cette formule, mûrement réfléchie et souhaitée en particulier par les archivistes régionaux qui, dans les années 1980, appelaient à la *sous-régionalisation*¹⁰, a entraîné l'implication d'un grand nombre de citoyens et d'administrations locales.

1.2.5. *Un pas vers la technologie*

Plus récemment, au milieu des années 1990, le choix des ANQ de hâter la numérisation des documents constituait une tentative de pallier le manque de ressources financières pour traiter les archives au fur et à mesure de leur acquisition et, surtout, de prévenir l'engorgement des magasins de conservation. Bien informés des longs délais qui précèdent la prise de décision, au gouvernement, lorsqu'il s'agit de bâtir, les dirigeants des Archives nationales voulaient ainsi éviter de placer le MCC devant l'obligation de construire à la hâte ou d'opter pour des solutions

10. Yvon Martin, archiviste régional de la Mauricie–Bois-Francs (selon la dénomination de l'époque), a été l'un des plus ardents promoteurs de cette formule.

temporaires d'urgence dont l'histoire a démontré qu'elles sont rarement satisfaisantes et toujours appliquées trop longtemps, plus durables qu'on ne l'avait cru.

Par ailleurs, c'est le défaut de comprendre la tendance à la décentralisation qui a empêché les ANQ de faire déposer le projet de loi sur les archives entre 1975 et 1980, comme c'est la conviction des autorités du ministère des Affaires culturelles¹¹ d'avoir définitivement résolu le problème des Archives nationales du Québec en les relogeant au pavillon Casault de l'Université Laval en 1979-1980 qui a grandement retardé la solution de celui de Montréal, aussi criant. Il fallait reloger d'abord la Bibliothèque nationale, puisque les Archives disposaient d'un centre principal plus que respectable, disait-on.

D'autres choix, pourtant appuyés sur une réflexion approfondie et exercés en les croyant porteurs d'avenir, se sont aussi révélés mauvais. Ainsi, la décision de faire de la Loi sur les archives une loi à caractère pédagogique, comme le ministre parrain l'a souvent répété avec assurance, a doté les ANQ et le milieu des archives d'une loi dont le respect était très difficile à imposer dans les milieux réfractaires. De même, l'attention accordée par les ANQ aux archives des anciens ministres, dans le but d'en faire autant d'alliés influents intéressés à soutenir l'institution et le secteur d'activité, s'est avérée illusoire. Non seulement les promoteurs des archives ont-ils été rarissimes parmi eux, mais l'acquisition des archives de la plupart a ensuite perturbé le programme de traitement des centres des ANQ et exigé un élagage considérable. La direction des Archives nationales en a toutefois tiré une leçon : en affaires publiques, il est inutile d'avoir déjà rendu service ; il faut au contraire prouver qu'on peut être utile.

Sur un tout autre plan, la pénurie de personnel a amené la direction des Archives à cantonner les professionnels dans un strict travail archivistique, contrairement à leurs prédécesseurs qui exerçaient leurs talents d'historiens tout en mettant les documents à la disposition du public par le traitement ou la préparation d'instruments de recherche. Ce confinement à un travail administratif a progressivement fait disparaître la promotion des documents les plus alléchants, ce qui a privé les archives d'un argument de vente auprès du grand public. Position justifiée ou erreur, succès ou échec, chacun de ces épisodes a été, pour les ANQ, une occasion de s'interroger, de se redéfinir.

11. Devenu plus tard ministère de la Culture, puis ministère de la Culture et des Communications.

2. LE CONSEIL AUPRÈS DU GOUVERNEMENT

Ainsi qu'il a été mentionné antérieurement, le conseil auprès du gouvernement constitue la première responsabilité d'un directeur d'archives nationales. C'est aussi le volet de sa tâche qui s'éloigne le plus de l'archivistique, mais il doit être accompli à la lumière de l'état des archives, de la connaissance qu'en ont les citoyens, de l'utilisation qu'en font les chercheurs et les organismes qui les mettent à contribution. Dans l'exercice de ce mandat, l'archiviste national doit amener le gouvernement à prendre les meilleures décisions pour que les archives soient bien gérées et mises au service de la société.

2.1. Interface avec la société

Dans tous les secteurs où il doit élaborer et faire appliquer des politiques publiques, l'État s'appuie sur ses services spécialisés pour en obtenir avis et recommandations. Ces derniers peuvent être sollicités, lorsque le gouvernement ou l'un de ses ministres veut valider une hypothèse ou mettre en place un nouveau service, mais ils émanent plus souvent de l'administration publique, qui est à la fois le bassin de connaissances du gouvernement sur chaque domaine d'intervention et l'interface avec la société. Les services gouvernementaux – en l'occurrence les Archives nationales à l'échelle du Québec – possèdent l'expertise nécessaire pour élaborer les mécanismes de gestion ou pour porter à l'attention des autorités politiques les connaissances et la vision du public. La démarche qui a conduit à l'adoption de la Loi sur les archives a bien illustré l'intégration de tout le processus de gestion des archives : depuis les archivistes, directeurs, praticiens et théoriciens (représentés par l'Association des archivistes du Québec) et les utilisateurs (l'Institut d'histoire de l'Amérique française et les représentants des généalogistes) jusqu'au législateur, en passant par les services gouvernementaux spécialisés en archivistique (les ANQ), en rédaction de textes légaux (la Direction des affaires juridiques du Ministère), en élaboration de politiques (la direction du Ministère), en analyse, concertation et critique visant la cohérence législative (les services centraux du gouvernement), toutes ces instances ont contribué à la formulation de la politique archivistique officialisée en décembre 1983 par l'adoption de la loi et au cours des années suivantes par l'adoption des politiques et règlements complémentaires.

Le dirigeant d'archives nationales joue un rôle déterminant en ce domaine. Il doit considérer les visions contradictoires et les intérêts divergents des parties qui font valoir leur point de vue et proposer la

position la plus susceptible de les réconcilier tout en permettant au gouvernement de poursuivre ses objectifs politiques. Il formule des recommandations destinées à faire évoluer la législation et la réglementation sur les archives pour qu'elles soient toujours adaptées à la profession et aux développements qui surviennent à l'intérieur comme à l'extérieur des frontières. Certains concepts permettent de franchir de grands pas et retiennent l'attention ; c'est le cas du sens englobant donné au mot *archives* d'abord retenu dans les premières versions du projet de loi, retiré à la suite de tractations avec certains ministères, puis réinséré dans le texte final de la Loi sur les archives, grâce à la détermination de l'Association des archivistes du Québec en commission parlementaire. Dans d'autres cas, le choix des mots ou celui de simples signes typographiques donnent un sens particulier à une phrase et permet à une idée de s'enraciner. Un exemple : la Politique de gestion des documents inactifs des organismes publics¹² traite des archives en termes choisis pour expliquer au citoyen qu'elles sont siennes ; le gouvernement veut, de cette façon, faire comprendre que chaque individu, propriétaire des archives comme membre de la collectivité, assume par conséquent une part de responsabilité dans leur protection.

2.2. De la pensée aux mots

Le développement d'une pensée commune – d'une politique nationale – doit s'inspirer à la fois de la continuité et de l'ouverture à la nouveauté ; l'appropriation des idées véhiculées par les praticiens permet aux conseillers du législateur d'asseoir leurs recommandations sur des concepts applicables et acceptables pour les citoyens concernés. Ainsi, la définition d'*archives*, telle que formulée clairement à l'époque de l'adoption de la Loi sur les archives et acceptée maintenant, a fait son nid dans la foulée des démarches timides des années 1960 visant à intégrer la gestion des archives dites alors historiques et la gestion des documents administratifs. Autre exemple : la responsabilisation de chaque organisme à l'égard de ses propres archives et celle de chaque citoyen à l'égard des archives en général découlent de l'intérêt accordé aux *archives des humbles* ; puisque des documents issus de personnes ou de familles modestes présentent assez d'intérêt pour être conservés et utilisés comme matériaux historiques, n'est-il pas normal que les citoyens sensibles à la mémoire collective soient reconnus comme vigiles ?

12. Article 6.4 : « De fait, tout organisme public doit se faire un devoir de favoriser à tout citoyen l'accès à "ses" archives publiques. »

Ces deux idées circulaient déjà lors de la rédaction de la loi et sont devenues des instruments de changement et de modernisation. En mesurant le poids des tendances et leur capacité à faire progresser la cause des archives, de l'histoire et de la culture au profit de la société, l'archiviste oriente la gestion de toute la documentation historique de la nation. En conseil comme en gestion, il doit toutefois composer avec le milieu ambiant, avec les groupes de pression qui font valoir le bien-fondé de leurs revendications. La conception et le déploiement du réseau des services agréés d'archives privées fournissent un bel exemple de l'importance du contexte dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau programme. Ce projet a cheminé en période de compression budgétaire, à un moment où le ministère de la Culture et des Communications trouvait de plus en plus lourde l'obligation de soutenir financièrement un réseau de musées accrédités dont les besoins et, par conséquent, les demandes augmentaient d'année en année. La ligne était tracée, toute nouvelle demande budgétaire était passée au crible et les seules qui étaient satisfaites étaient les plus modestes.

2.3. Des mots à la lecture qui en est faite

Enfin, la fonction de conseiller du gouvernement s'exerce aussi lorsque les décisions officielles subissent le test de l'application. Ainsi, la mise en œuvre du Rapport du Comité interministériel sur les archives judiciaires prévoyait l'élimination d'une importante proportion de documents dont la conservation, selon la démonstration des commissaires, ne justifiait pas le coût de leur conservation. Des sociétés d'histoire fort bien intentionnées, mais mal renseignées sur les opérations nécessaires pour traiter et sauvegarder ces documents, s'adressèrent aux autorités politiques pour obtenir que leur soit remis *leur patrimoine voué à la destruction par les ANQ*. Après analyse des demandes, le conservateur des ANQ a formulé une recommandation défavorable, jugeant que la conservation de documents destinés à l'élimination après une démarche rigoureuse d'échantillonnage n'aurait pas servi l'histoire de façon significative. Autre cas : la demande de la Corporation du Musée de la Gaspésie de confier au Musée de Gaspé la gestion des archives gouvernementales de la péninsule¹³ devrait normalement conduire les autorités politiques à solliciter l'avis de la direction des ANQ. De telles interventions s'inscrivent dans son rôle de conseil.

13. « Archives publiques – Ultime tentative de Gaspé », *Le Soleil*, dimanche 18 novembre 2001, p. A14.

Ces quelques exemples illustrent la diversité et le caractère imprévisible des situations où un archiviste national est appelé à émettre un avis à l'intention des décideurs. Que l'occasion en soit un appui d'une association à une position gouvernementale, l'opposition à un projet ou un événement fortuit susceptible d'avoir un impact sur les archives, l'archiviste doit formuler avis et recommandations.

3. LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE ARCHIVISTIQUE GOUVERNEMENTALE

La mise en œuvre des décisions prises par le gouvernement est, après l'élaboration des programmes et politiques, le second rôle traditionnellement confié à l'administration publique. Du milieu des années 1970 à aujourd'hui, le ministère de la Culture et des Communications a adopté des mesures pour dissocier ces deux mandats : dans le domaine des arts, l'élaboration des politiques et des programmes est demeurée une responsabilité ministérielle, alors que leur mise en œuvre a été confiée à des sociétés d'État. Le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) dispense l'aide aux artistes¹⁴. Pour les entreprises, de SODIC en SODICC, puis de SOGEC en SODEC, quatre fois le gouvernement a légiféré pour modifier le nom, le statut, le mandat de la société chargée de les soutenir, chaque changement fournissant, bien sûr, l'occasion d'un ajustement budgétaire pour combler les besoins exprimés par le milieu¹⁵.

En ce qui concerne les archives, ce partage des responsabilités a été souvent évoqué, mais jamais effectué. Le fait que le plus gros service d'archives du Québec soit les ANQ et que, de surcroît, ce service gère les documents du gouvernement a toujours empêché un partage des

14. Voir la Loi sur le Conseil des arts et des lettres du Québec, L.R.Q., c. C-57.02, adoptée le 21 décembre 1992. Le CALQ a commencé officiellement ses activités le 1^{er} avril 1994.

15. La Loi constituant la Société québécoise de développement des industries culturelles (SODIC) a été sanctionnée le 22 décembre 1978 ; la Loi modifiant la loi sur la Société québécoise de développement des industries culturelles et la transformant en SODICC l'a été le 8 avril 1982 ; la Loi sur la Société générale des industries culturelles (SOGEC) a été sanctionnée le 17 décembre 1987 et la Loi sur la Société de développement des entreprises culturelles (L.R.Q., c. S-10.002) instituant l'actuelle SODEC l'a été le 17 juin 1994. La SODEC a effectivement pris la relève de ses prédécesseurs en 1995. Divers amendements ont en outre été apportés, le dernier en date étant du 19 juin 2001.

responsabilités qui aurait éloigné le détenteur des documents gouvernementaux du pouvoir responsable de la confidentialité et de la protection des renseignements personnels, une valeur sociale dominante depuis un quart de siècle. Les archives y ont-elles perdu ? Le sort réservé au patrimoine en général dans les décisions de gestion permet difficilement de conclure que les concepteurs de programmes et de politiques, toujours guidés par la pression exercée par les groupes d'intérêts des milieux culturels, auraient reçu des signaux forts en faveur des archives.

3.1. Un vaste sujet

La mise en œuvre de la politique archivistique comprend l'application de la loi, mais ne s'y limite pas. Elle recouvre généralement l'ensemble des activités qui, mentionnées ou non dans un texte législatif ou réglementaire, s'inscrivent dans l'esprit de l'orientation prise par le gouvernement au sujet des archives. Au Québec, cette responsabilité englobe tout ce qui contribue à concrétiser la notion inclusive d'archives qui considère les documents, depuis leur production et tant qu'ils existent, comme un tout de même nature ; tout ce qui accrédite le principe de responsabilité partagée entre tous les citoyens individuels ou collectifs, inscrite dans la loi ; tout ce qui tend vers la constitution et la gestion harmonieuse d'une mémoire cohérente et la plus complète possible ; tout ce qui vise la conservation et la mise en valeur des documents dont les producteurs sont disparus mais qui éclairent l'aventure collective.

On comprendra que la mise en œuvre de la politique archivistique n'est pas qu'affaire d'archivistes et de gestionnaires de documents. Au contraire, comme la gestion de la main-d'œuvre, de la santé, des forêts et de toutes les autres richesses nationales, celle des archives concerne tous les échelons de la pyramide sociale et politique. L'archiviste national doit donc concevoir son rôle à ce chapitre tantôt comme celui d'un rassembleur, tantôt comme celui d'un guide, tantôt comme celui d'un négociateur. En démocratie, la politique reflète les valeurs et préoccupations de l'ensemble de la société ; par conséquent, sa mise en œuvre doit faire appel à la participation de l'ensemble. Elle s'amorce généralement par le consensus sur les valeurs prédominantes, les questions les plus urgentes, les moyens les plus productifs, le partage des tâches.

Il n'est pas exagéré de dire que la plus grande partie, et de loin, des efforts déployés par le personnel des Archives nationales du Québec – donc, le premier objet de l'attention du conservateur – au cours des années 1980 et 1990 a visé la mise en œuvre des décisions et de la vision gouvernementale. Il suffit de penser à l'analyse des calendriers de

conservation des documents et des listes de documents inactifs des organismes publics, aux conseils et avis prodigués au personnel des mêmes organismes, à la prise en charge et au traitement des archives versées en vertu de cette politique – les archives judiciaires n’ont pas constitué la moindre part –, à la mise en valeur et à la diffusion des documents ainsi acquis ainsi qu’à la mise sur pied du réseau des services agréés d’archives privées pour s’en convaincre.

3.2. La normalisation

Les démarches les plus prometteuses en vue de la mise en œuvre de la politique archivistique gouvernementale entreprises au cours des vingt dernières années sont celles qui ont touché la normalisation et le regroupement en réseau des services d’archives. Sur le premier point, le mouvement a commencé sous la direction de François Beaudin. En 1979 et 1980, une équipe d’archivistes constitués en comité de traitement et de description a produit deux notes techniques : une sur l’évaluation et le tri et une autre sur les instruments de recherche. Ces textes peuvent être considérés comme les résultats des premiers efforts structurés de normalisation en archivistique aux Archives nationales du Québec. L’entrée de Jacques Ducharme au service de l’institution a relancé la dynamique en 1983 et le comité de direction a créé le comité des normes en 1984. Cette décision a amorcé le travail systématique de normalisation, entraînant la publication interne de sept *normes et procédures* sur autant de volets du travail archivistique.

L’effervescence qui régnait alors aux ANQ et chez leurs principaux partenaires a fait germer l’idée de doter la profession d’un ensemble de règles mi-normatives, mi-procédurales, destinées à donner aux institutions québécoises l’amorce d’un cadre scientifique commun et, accessoirement, de projeter une image favorable dans l’esprit des visiteurs étrangers, qu’on prévoyait nombreux au Congrès international des archives de 1992¹⁶. Tirée à 1 000 exemplaires en français et à 1 500 exemplaires en anglais, la quatrième édition des *Normes et procédures archivistiques des Archives nationales du Québec* s’envola rapidement et dut être suivie très rapidement d’une cinquième édition en français. Il y avait un besoin au Québec comme ailleurs¹⁷.

16. Le congrès a réuni 2 700 participants, dépassant les prévisions les plus optimistes.

17. Ce manuel a été traduit en serbo-croate en 1994.

Alors que les ANQ s'apprêtaient à amorcer l'élaboration de normes de description, projet fort complexe, le Bureau canadien des archivistes (BCA) leur a proposé de produire des normes communes aux deux communautés linguistiques. Le travail mené sous l'égide du BCA a mis à contribution des archivistes de tout le Québec et de tout le Canada et a conduit à la publication des *Règles pour la description des documents d'archives*, à partir de 1990. Cette œuvre collective a constitué l'une des grandes réalisations des archivistes canadiens à la fin du XX^e siècle.

3.3. Vers l'union des forces...

L'autre projet porteur de grandes espérances a été le regroupement des services d'archives : Réseau des archives du Québec, réseau des services agréés d'archives privées, Groupe des responsables de la gestion des documents du gouvernement du Québec ont tous vu le jour dans les années 1980 et 1990. Il n'est pas nécessaire de relater les péripéties qui ont conduit à la naissance de ces réseaux ; tous sont issus de longues réflexions et discussions où étaient soupesés moins les avantages du regroupement que les modalités de sa réalisation. Toutes ces démarches ont été inspirées par la conviction que l'union fait la force et que la meilleure façon, pour un secteur de taille modeste, de se tailler une place est la mise en commun des talents et des énergies.

3.4. ... au Québec et au-delà des frontières

L'union des forces a permis à l'archivistique québécoise de présenter à l'étranger une image cohérente, soit celle d'un groupe professionnel jeune, responsable, imaginatif et audacieux. L'archiviste national n'est jamais le seul porte-parole hors frontières et celui du Québec a été dans une situation privilégiée sur ce plan, car plusieurs professeurs, archivistes et établissements québécois jouissent d'une réputation internationale enviable. Les responsabilités qui incombent au directeur des archives nationales à cette échelle sont au nombre de trois : faire connaître la vitalité nationale dans la discipline, importer idées et connaissances, contribuer aux actions internationales.

Dans le premier volet, l'originalité de son apport tient à la place de l'institution qu'il dirige ; il représente le gouvernement, surtout lorsque, comme au Québec, les Archives nationales sont officiellement membres du Conseil international des archives. L'expérience des vingt dernières années a montré que la communauté internationale considère vraiment les Archives du Québec comme nationales. Tous les membres de la

profession, individuels comme collectifs, leur témoignent le même respect qu'aux autres institutions nationales ; tous les membres de la profession considèrent le Québec comme une terre où l'archivistique est florissante et où germent des idées nouvelles, originales, des solutions adaptées aux problèmes et aux situations qui nous sont propres, mais souvent transposables. Les publications, les missions, les activités internationales sur le territoire national, réalisations souvent étrangères à l'institution nationale, créent le contexte dont l'archiviste national doit témoigner ; plus le contexte est riche, plus le témoignage doit être éloquent.

L'archiviste national a aussi la responsabilité de faire profiter les archives de toute la nation des enseignements et développements de l'archivistique à l'étranger. Il doit être à l'affût des leçons que la collectivité peut tirer des progrès réalisés partout dans le monde et les faire connaître. Enfin, il a la responsabilité d'inscrire non seulement les Archives nationales, mais l'archivistique nationale dans les efforts faits par le gouvernement pour que le Québec occupe une place dans la communauté internationale et participe au développement, surtout des pays en émergence.

4. ET LA SUITE ?

4.1. Le haut de la pyramide

D'autres défis attendent les archivistes d'État. Au premier rang figure la nécessité d'accréditer l'idée que la gestion des archives et de l'information en général n'est pas l'affaire des seuls spécialistes, archivistes et gestionnaires de documents. Nul ne croit que la gestion des ressources financières est l'apanage des comptables, que la gestion des employés relève des seuls agents de gestion du personnel, que celle des immeubles n'incombe qu'aux architectes et aux équipes d'entretien. Au contraire, tous ces spécialistes savent que leur champ de compétence relève des plus hautes autorités, auxquelles ils n'hésitent pas à avoir recours. Un architecte ne se sent pas lésé si son employeur s'intéresse à son travail. L'archiviste national a le devoir d'expliquer aux archivistes et aux autorités qu'il en est ainsi de la gestion de l'information en général, des archives en particulier.

4.2. Renouveler les contacts

Un autre défi à relever est le renouvellement des rapports entre les travailleurs en archives, d'une part, les utilisateurs et producteurs, d'autre part. La fréquentation des chercheurs a longtemps été caractérisée par une convergence d'intérêts appuyée sur des affinités telles que l'intérêt pour l'histoire ou une formation commune ; il n'était pas rare que le gardien et l'utilisateur des archives partagent la même passion. La diversification du profil des usagers a lézardé cette complicité naturelle et exige du personnel des archives une grande souplesse pour s'adapter aux manières et aux méthodes de personnes qui, pour la plupart, passent vite et demandent des services rapides. Le plaisir d'alimenter en matériaux historiques un chercheur qui fréquentait assidûment le même service doit trouver un substitut.

Le contact avec les producteurs a acquis une dimension nouvelle depuis que les archivistes ont entrepris de donner des bases systématiques à leur travail et étendu la pratique des plans de classification et des calendriers de conservation. La sélection et l'élimination massive de documents ont favorisé la réflexion sur la présélection des fonds et amené les directeurs d'archives à rechercher les producteurs et détenteurs d'archives non institutionnelles potentiellement intéressantes. Les contacts ne relèvent plus de l'initiative exclusive de ces derniers, mais sont en partie dictés par la prospection de la part des archivistes. Ce mouvement doit se poursuivre.

Les producteurs traditionnels d'archives sont toujours présents. Institutions, entreprises, communautés religieuses et autres regroupements de personnes accumulent des fonds généralement proportionnels à l'importance de leurs œuvres et à leur rayonnement et les gèrent consciencieusement jusqu'à ce que des circonstances inévitables les conduisent à les confier à des archivistes qui leur sont étrangers. Ces producteurs et détenteurs d'archives parfois considérables n'ont pas, à ce jour, exigé une grande attention de la part des archivistes publics, mais les transformations en cours dans les valeurs sociales et religieuses changent la donne. Ne faut-il pas offrir aux détenteurs de fonds d'archives de première importance l'appui nécessaire pour que l'ensemble de la société les connaisse ?

Les valeurs collectives qui prévalent au Québec imposent à l'État le devoir de jouer un rôle de suppléance dans la protection et la mise en valeur du patrimoine jugé d'importance nationale. Le message est bien compris et les deux ordres de gouvernement, ainsi que les autorités municipales des principales villes, ont commencé à investir pour protéger,

consolider, restaurer le patrimoine religieux immobilier et, timidement, le patrimoine mobilier. Toutefois, beaucoup de décideurs n'ont pas encore découvert que les archives sont aussi du patrimoine et il revient aux archivistes et aux chercheurs de les guider dans leur apprentissage.

4.3. Y'a trop d'artistes... et d'archivistes ?

*Y'a trop d'artistes. Les œuvres d'art sont trop chères mais c'est pas grave parce que tout l'monde s'en fout*¹⁸. Cherchant à faire connaître sa discipline et les arts visuels en général, l'auteur de la plaquette ainsi intitulée lance un cri de désespoir au public qui ne voit pas, aux entreprises qui n'encouragent pas, aux professionnels qui n'achètent pas, aux gouvernements qui n'accordent pas d'allègements fiscaux aux trop rares acheteurs, mais surtout aux artistes qui ne se vendent pas. « Ce qu'il veut, c'est changer le rapport que celui-ci [l'artiste] entretient avec son gérant de caisse. Au lieu qu'on le considère comme un travailleur autonome, avec tout le chichi que ça suppose, Richard Ste-Marie souhaite qu'on le regarde comme un entrepreneur, au même titre que son notaire, son médecin, son dentiste, lesquels, incidemment, n'achètent pas¹⁹. » *Mutatis mutandis*, la situation des praticiens en arts visuels se compare à celle non pas des archivistes, mais des archives ; les archivistes et leurs collaborateurs gagnent plutôt bien leur vie, parce que salariés pour la plupart, mais ils n'arrivent pas à conquérir, pour leur domaine d'activité, tout l'espace qu'il devrait occuper pour remplir complètement le mandat que la société lui a confié : faire connaître l'information. Voilà un défi pour tous les acteurs en ce domaine, en particulier pour les directeurs et directrices d'archives, y compris nationales.

CONCLUSION

Une démarche de planification se boucle par un bilan qui permet de comparer les objectifs fixés et les résultats atteints, mais dont la première vertu est souvent de se convertir en plate-forme pour réaliser de nouveaux

18. Titre d'une brochure de Richard Ste-Marie, estampier numérique et professeur retraité de l'École des arts visuels de l'Université Laval. Québec, Éditions Mémoire vive, 2001, 32 p.

19. Anne-Marie Voisard, « Y'a trop d'artistes. Les œuvres d'art sont trop chères mais c'est pas grave parce que tout l'monde s'en fout », *Le Soleil*, dimanche 18 novembre 2001, p. B1.

progrès. De la même façon, le bilan de gestion d'une génération de directrices et directeurs d'archives peut devenir un input, un bloc de renseignements dont pourront tenir compte les titulaires actuels et futurs des mêmes services. C'est à cela que sert l'histoire : non pas à donner des leçons, mais à éclairer le présent.

En tout domaine, il est vain de tenter de prédire l'avenir, mais l'observation de la situation permet d'énoncer des hypothèses. L'archivistique a beaucoup progressé depuis un quart de siècle ; elle a conquis un statut de discipline authentique pratiquée par des experts qui ont acquis une grande partie de leurs connaissances dans les établissements d'enseignement²⁰. La gestion des services d'archives a aussi progressé, mais il reste une zone nébuleuse entre la discipline et la gestion des établissements ; la façon de désigner une partie des opérations effectuées dans la discipline (gestion des documents, gestion de l'information) n'est pas étrangère à cette confusion qui devra être levée au profit des deux activités : la gestion des archives et la gestion des services d'archives.

Dans cette démarche, l'archiviste d'État aura la responsabilité de proposer une vision, une orientation à toutes les personnes, tous les services dont l'œuvre s'inscrit dans l'application quotidienne de la Loi sur les archives. De plus et surtout, son action devra favoriser le dimensionnement culturel et administratif du secteur. Malgré tous les efforts investis, tous les progrès réalisés, les archives ne sont toujours pas considérées comme des biens culturels de plein droit, ni comme des outils administratifs de pleine valeur. La mission de changer les perceptions est d'abord celle des associations d'archivistes et des regroupements d'institutions d'archives ou de services de gestion documentaire, mais l'archiviste national occupe un poste clé pour en faciliter la réalisation. De même, s'il revient à tous de combattre le préjugé qui fait croire que les archives sont statiques, alors que l'information est un flux, un mouvement, une dynamique, la fonction d'archiviste d'État procure des occasions particulièrement favorables de marquer des points et d'en faire marquer à l'ensemble du secteur.

L'auteur d'un document de discussion préparé pour la fonction publique du Canada en 1997²¹ écrivait que les gouvernements manquent de perspective à long terme et que les dirigeants doivent avoir une

20. L'obtention du prix Gérard-Morisset 2001 par Carol Couture couronne la reconnaissance publique de l'archivistique comme discipline universitaire.

21. Jim Armstrong, *De la gestion à la légitimité : La conduite des affaires publiques en transition*, p. 19.

pensée « ancrée dans l'histoire ». Qui mieux que les directeurs d'archives et de gestion documentaire peut les alimenter dans la connaissance de l'histoire, y compris la plus récente, largement ignorée des gestionnaires de passage ? S'agissant du gouvernement, qui mieux que l'archiviste national ? La conjoncture est favorable, car un nombre important de décideurs ont atteint le seuil de tolérance à l'égard de la technologie qui les inonde de données sans toujours les informer adéquatement. Les archivistes détiennent la clé du « I » des technologies de l'information ; leurs directeurs doivent être les véritables CIO (*central information officers*, coordonnateurs centraux de l'information) des grandes administrations, privées comme publiques.

Les archives universitaires

Claude Minotto

Directeur

Division des archives
Université de Montréal



INTRODUCTION

« ARCHIVISTES OU ALCHEMISTES »

Lundi matin, 9 h 5, un membre du Département de chimie voisin franchit le corridor avec son chariot de produits de laboratoire. À quelques pas, un membre de la Division des archives de l'Université de Montréal emprunte le même corridor avec, sur son propre chariot, des contenants d'archives. Les deux traitent une matière organique. Le chimiste cherche une chaîne moléculaire novatrice. L'archiviste construit une chaîne documentaire significative et révélatrice : il traite l'information organique, consignée sur support, produite ou reçue par l'Université. Les deux voisins de palier en savent encore trop peu sur le travail l'un de l'autre, mais un trait commun les unit comme membres solidaires d'une même « communauté universitaire ». Ils valorisent énergiquement le savoir utile, et ses instruments les plus pertinents et performants.

Depuis une trentaine d'années, l'Université de Montréal a élargi les responsabilités de sa Division des archives en adoptant l'approche « intégrée » de la gestion des archives, approche la plus cohérente, dynamique et productive. S'appuyant sur la théorie des trois âges, l'action du personnel des archives intègre la gestion des documents à travers tout leur cycle de vie. Les documents traversent tous une période d'abord active au terme de laquelle, selon leur nature, ils passent au stade semi-actif. Ensuite, ceux auxquels on reconnaît une valeur permanente sont versés aux archives historiques, les autres sont éliminés. Ce cheminement est tracé dans le calendrier de conservation des documents, utilisé conjointement avec le plan de classification.

Ces processus de gestion intégrée des archives sont relativement récents dans le domaine des archives, mais c'est aux origines mêmes de l'écriture que remonte leur objectif : préserver l'information utile, dès sa création. Le terme archives provient du grec « *arkhê* », qui signifie « commencement, pouvoir ». Cet objectif originel des archives s'est en quelque sorte fragmenté pendant au moins une centaine d'années (1860-1960) aux cours desquelles le terme et la fonction archives ont été identifiés plus étroitement aux seuls documents anciens, utilisés essentiellement à des fins historiques ou culturelles. Cette perception tronquée de ce qu'est la gestion des archives se corrige à mesure que s'implantent des systèmes de gestion intégrée. Le travail en archives pouvait déjà paraître obscur sinon occulte aux yeux de plusieurs non-initiés. Et les quiproquos humoristiques ne manquent pas à propos du titre même d'archiviste : « alpiniste », « archi-vite », « anarchiste »... ! Voici maintenant le personnel des archives en train d'agir sur les trois âges des documents papier, filmiques ou électroniques, pour accomplir le « grand œuvre » informationnel. « Archiviste ou alchimiste », dites-vous ? À l'échelle d'une grande institution dont la vocation première n'est pas la gestion des archives, faire comprendre et faire fonctionner l'archivistique intégrée, d'un bout à l'autre de la hiérarchie, demeure un défi.

Ce témoignage du directeur de la Division des archives de l'Université de Montréal expose d'abord le mandat et la vision qui animent le travail de ce service d'archives. Ensuite, il commente le processus de planification et de mise en œuvre des activités, il aborde la question des ressources et les réalités des théâtres d'opération. Enfin, ce témoignage donne un aperçu des réseaux d'appui, des partenariats possibles et du leadership dans le domaine des archives. Signalons que la Division des archives de l'Université de Montréal portait le nom de Service des archives jusqu'à la restructuration administrative de 1998. Dans le texte qui suit, nous utiliserons toutefois aussi le mot « service » et l'expression « service d'archives » dans leur sens ordinaire.

1. MANDAT, ATTENTES ET VISION : ENVERGURE ET ENGAGEMENT

Le mandat de la Division des archives de l'Université de Montréal est formulé dans les documents officiels de l'institution. Ce mandat est donc établi très concrètement et formellement. En 1967, l'Université a obtenu du gouvernement du Québec une nouvelle charte entrée en vigueur la même année en vertu d'une proclamation du lieutenant-gouverneur en conseil. Les statuts de l'Université, qui en complètent la charte, sont

publiés dans la *Gazette officielle du Québec*. L'article 26.07 des statuts stipule que les attributions du secrétaire général de l'Université incluent la responsabilité des archives. La nomination du directeur de la Division des archives est soumise à l'approbation du Comité exécutif de l'Université, sur recommandation du secrétaire général. La Commission des archives de l'Université, créée en 1970, a autorité sur toutes les archives qui appartiennent à l'Université et décide de tout ce qui est nécessaire à leur bonne gestion. Le secrétaire général et le directeur de la Division des archives sont membres d'office de la Commission des archives dont ils assument respectivement la présidence et le secrétariat. La Commission des archives, qui comprend six autres membres issus des milieux académique, administratif et étudiant, est rattachée au Comité exécutif de l'Université. Les responsabilités de la Division des archives sont précisées dans différents règlements adoptés par le Comité exécutif, qui apparaissent au Recueil officiel des règlements, directives, politiques et procédures de l'Université.

1.1. Élargissement de la mission des archives

Jusqu'en 1972, le Service des archives de l'Université de Montréal, formellement établi en 1966, s'est occupé essentiellement des documents de l'administration centrale de l'Université. Troublée par les événements qui agitent le milieu universitaire en 1968, l'Université a mis sur pied, la même année, une commission conjointe du Conseil et de l'Assemblée universitaire, chargée d'étudier, entre autres, « les relations qui doivent exister entre les différentes composantes de l'Université tant sur le plan académique qu'administratif et qui leur permettront de participer activement et entièrement à son développement¹ ». Cette commission fut présidée par M^e Jules Deschênes, avocat, membre du Conseil de l'Université, qui devint plus tard juge en chef de la Cour supérieure du Québec. C'est sur la base de recommandations formulées dans ce que l'on en vint à appeler le rapport de la « commission Deschênes » que l'Université a créé en 1970 sa Commission des archives. C'est également à la suite de recommandations de la commission Deschênes et des orientations données par la Commission des archives que le Service des archives est entré dans une nouvelle période de son développement. À compter de 1972, le Service des archives n'agit plus seulement auprès de l'administration centrale, mais de toutes les unités académiques et

1. Université de Montréal, *L'Université, son rôle, le rôle de ses composantes, les relations entre ses composantes*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1970, p. 20.

administratives de l'Université. Il élabore des règles de conservation ; il offre des conseils en gestion (création, classification) des documents actifs et pour le transfert de documents semi-actifs ; il gère les magasins de documents semi-actifs et il est responsable du traitement ultérieur de ces documents ; il assure la conservation et la mise en valeur des archives historiques. Il acquiert aussi des archives de source privée qui sont jugées nécessaires à l'enseignement, à la recherche, et à l'histoire de l'institution.

Ayant pris de telles responsabilités dès le début des années 1970, le Service des archives de l'Université de Montréal est considéré, à juste titre, comme pionnier des approches retenues dans la Loi sur les archives du Québec adoptée en 1983. Cette loi est elle-même considérée comme un modèle dans le monde des archives et plusieurs pays, notamment des pays francophones, s'en sont inspirés pour élaborer ou mettre à jour leur propre législation archivistique.

Le mandat de la Division des archives de l'Université de Montréal, aujourd'hui, continue de s'affirmer. Aussi s'avère-t-il très important et parfois absolument salutaire que le mandat relatif aux archives soit bien formel et explicite, sans être immuable. Un mandat officiel démontre le sérieux de la mission des archives, de même que l'attention, l'intérêt et l'importance que lui ont accordés les plus hautes instances dirigeantes de l'institution, après études et délibérations. De tels mandats auxquels on doit se référer protègent les archives contre des remises en question trop rapides résultant d'une certaine méconnaissance pourtant tout à fait prévisible de la nature même et du rôle des archives, ainsi que de l'ensemble des activités les entourant.

Par le passé, certains directeurs d'archives d'autres institutions ne disposant pas d'outils législatifs ou réglementaires aussi précis et obligants ont d'abord dit que de tels outils ne leur apparaissaient pas essentiels au bon fonctionnement des archives. Mais à l'examen de la situation dans différentes institutions y compris la leur, ces mêmes personnes ont conclu que la gestion efficace des archives était nettement favorisée par ces outils.

Un mandat institutionnel clair, provenant du plus haut niveau hiérarchique possible, constitue aujourd'hui un élément nécessaire à la gestion continue des archives. Et le gestionnaire d'archives a avantage à bien connaître son mandat, non seulement pour le faire valoir, mais aussi parce que la performance du service des archives sera jugée par rapport à ce mandat.

Car le mandat, bien que méconnu d'une partie changeante des membres de l'institution auprès desquels un travail d'éducation est par conséquent toujours requis, suscite des attentes nombreuses et variées de la part de ceux qui le connaissent déjà ou qui en prennent nouvellement connaissance. Gardant à l'esprit le nombre et la variété des intérêts représentés à la Commission des archives de l'Université, par exemple, le potentiel d'appui aux archives et d'attentes à leur égard est déjà considérable.

1.2. Vision polyvalente des archives

Cela nous amène à la vision qui doit animer la gestion des archives. L'établissement et l'action de la Division des archives de l'Université de Montréal reposent sur une vision très large et très responsable du rôle des archives. Tous les membres du personnel qui collaborent à la gestion et aux opérations de la Division partagent aussi ce sentiment de responsabilité et c'est le devoir premier de la direction de favoriser la motivation en ce sens. Notre vision des archives prend les dimensions suivantes.

Les archives doivent être gérées de manière à :

- contribuer efficacement à la défense des droits de l'institution et de ses membres ;
- faciliter tous les processus administratifs des programmes et des services de l'institution ; favoriser la prise de décision propice et opportune à tous les niveaux ;
- concourir à l'enseignement et la recherche ;
- préserver, cultiver la mémoire institutionnelle utile ;
- mettre en valeur l'histoire institutionnelle et en stimuler les effets dynamiques.

Apporter, donc, tout le soutien nécessaire aux droits institutionnels, à l'administration, à l'enseignement et la recherche, à la mémoire et à l'histoire de l'Université, voilà une vision bien large mais essentielle à l'archivistique intégrée. Voilà aussi une conception des archives qui justifie tous les efforts requis pour la répandre dans l'institution.

Illustrons ici par un seul exemple cet engagement professionnel et personnel : les dossiers de patients de la clinique dentaire de l'Université, ouverte au public. Que ces dossiers soient archivés sur support papier, comme c'est le cas présentement, ou, éventuellement, sur support numérique, le personnel de la Division des archives fera tout ce qu'il

faut pour qu'un dossier qu'elle conserve soit communiqué en temps utile, comme si nous étions nous-mêmes en douleur aiguë sur la chaise du dentiste-étudiant, en attente de soins. Plus tard, si une série de tels dossiers, dénominalisés, sont toujours jugés utiles à la recherche en médecine dentaire, le personnel de la Division des archives les traitera et les communiquera comme si la santé de ses proches en dépendait également. Car c'est tout à fait le cas ! Plus tard encore, si un échantillon de ces dossiers doit témoigner des progrès scientifiques dans une perspective historique, la Division des archives ne manquera pas de les communiquer, à l'appui des réalisations et des aspirations de l'institution, pour le plus grand bien commun.

Et cela nous ramène de nouveau aux attentes grandissantes et aux besoins particuliers relatifs aux archives.

2. PLANIFICATION ET MISE EN ŒUVRE : RETENIR DES ENSEIGNEMENTS, OU RÉGRESSER DE 2000 ANS !

À partir de la mission et du mandat, de la vision, des attentes et des besoins déjà manifestes, le gestionnaire de la Division des archives de l'Université de Montréal doit prévoir un plan d'action concret portant sur trois à cinq ans. Ce plan d'action sera tracé en consultation avec le personnel de la Division. Chacun devra pouvoir s'y reconnaître et y adhérer, car chacun en dérivera ses propres objectifs individuels. Le plan d'action et les objectifs devront assurer un bon équilibre dans les activités de la Division, en fonction des priorités. Aux yeux de certains, équilibre et priorités pourront sembler contradictoires lorsque les priorités entraînent plus de ressources vers telle activité plutôt que vers telle autre. Mais équilibre ne signifie pas égalité absolue. Équilibre signifie réponse mesurée selon les besoins ressentis et les développements souhaités. L'institution à laquelle la Division des archives est rattachée a aussi des priorités qu'elle a fait connaître. Dans le processus de planification des activités de la Division, il est important de bien faire voir la relation entre ces activités et l'ordre des priorités institutionnelles.

2.1. Le sens des priorités

Ainsi, dans un contexte institutionnel où les problèmes liés à la gestion des documents actifs et semi-actifs sont particulièrement éprouvants et préoccupent la haute direction de l'institution, il sera à la fois nécessaire

et moins difficile de développer ces secteurs d'activité. Parallèlement, dans des contextes d'anniversaires, de bilans ou de grands projets institutionnels nécessitant de la part de la communauté universitaire un esprit de corps et un sens de l'appartenance, les activités archivistiques mettant en valeur l'histoire de l'institution auront un effet stimulant, vivement apprécié.

L'approche et l'équilibre dans les activités d'un service d'archives doivent s'adapter et s'ajuster en fonction de l'évolution du contexte institutionnel. Nos interlocuteurs, selon les cas et les circonstances, sont susceptibles de sentiments bien différents et changeants à l'égard des archives, comme à l'égard d'autres services d'ailleurs. Face à ses interlocuteurs, le gestionnaire d'archives, comme les autres gestionnaires, doit apprendre à réagir habilement à une gamme d'attitudes s'expliquant par toutes sortes de facteurs et variant, disons sur une échelle de 1 à 5, de fervent et ardent défenseur des archives à favorable, indifférent, défavorable ou carrément hostile aux archives. Les extrêmes sont plutôt rares mais toutes ces dispositions, chacune à leur façon, fournissent aux gestionnaires des archives l'occasion de se surpasser.

Presque inévitablement, le plan d'action du service d'archives devra envisager des scénarios avec ou sans les ressources supplémentaires requises, que ce soit, le cas échéant, pour le strict maintien d'activités dont le volume croît naturellement ou pour leur développement. Le personnel devra être bien préparé à l'éventail de ces éventualités et apte à y faire face sans baisse de motivation, mais, au contraire, avec le ressort moral et intellectuel favorisant les approches et les nouvelles interventions aussi fructueuses que possible.

D'autres auteurs l'ont davantage souligné dans cet ouvrage, mais on ne redira jamais assez l'importance de formuler par écrit les objectifs poursuivis par chacun, d'en examiner périodiquement en cours d'année le degré d'atteinte et de considérer que les activités imprévues qui ont dû être menées durant la période. Ce suivi est exigeant mais profitable pour tous. Il servira à tracer les bilans qui s'imposent et en dégager les chiffres et autres données, de même que les arguments favorisant l'obtention des ressources estimées nécessaires à l'évolution et à la croissance normale du service.

Dans le contexte actuel, parmi les préoccupations majeures qui retiennent une bonne partie de l'attention et des énergies de la Division des archives de l'Université de Montréal, sans négliger les autres aspects de notre travail, signalons ce qui suit.

2.2. Les problèmes d'espace physique et virtuel

Considérons d'abord les espaces et notamment les espaces de conservation de documents semi-actifs et historiques. Il faut constamment démontrer aux décideurs, chiffres à l'appui, nos besoins annuels réels en espaces, les avantages de ces aménagements, de même que les conséquences de leur insuffisance et de leur inadéquation. Depuis quelques années, on doit aussi s'attendre à répondre à une nouvelle manifestation de la « pensée magique » : la numérisation de masse comme solution globale et instantanée au besoin d'espace. Bien sûr, nous sommes déjà persuadés que la numérisation de masse, dont peu de services d'archives disposent encore, d'ailleurs, est un moyen de conservation et d'accès aussi intéressant que rentable pour certains types de documents selon leur durée utile et leur diffusion nécessaire. Mais, pour tous ceux qui connaissent l'architecture de l'Université de Montréal, l'idée de remplacer rapidement les étages de conservation de la tour du pavillon principal par une petite tour à cédéroms serait hallucinante ! Par contre, développer la gestion électronique des documents (GED) et la gestion des documents électroniques (GDE) à travers le réseau informatique institutionnel, voilà un objectif qui mérite la plus sérieuse attention.

Quant au type d'espace ou de bâtiment pour les archives, les exemples ne manquent plus, de constructions nouvelles autant que de bâtiments réaménagés ou recyclés. Pensons aux centres des Archives nationales du Québec logés, à Québec, dans une ancienne église, et à Montréal, dans l'ancien édifice de l'École des Hautes Études commerciales. Pensons aux Archives nationales du Mexique logées dans une ancienne prison de Mexico, et aux Archives nationales du Canada dans un bâtiment spécialisé récemment construit à Gatineau. Autant de choix et de réalisations qui stimulent l'imagination pour des projets d'envergure variable selon les besoins.

Toujours au sujet des espaces de conservation, on ne saurait passer sous silence l'accumulation troublante, au fil des années et des décennies, de boîtes de dossiers semi-actifs hétérogènes difficiles à traiter faute de règles de conservation dûment identifiées. Mais il s'agit là d'un problème de traitement d'abord.

Il nous apparaît évident que nos outils actuels de gestion des documents, qu'il s'agisse du plan de classification, du calendrier de conservation, des bordereaux de transfert, sont insuffisamment intégrés, insuffisamment informatisés et automatisés pour faire face plus efficacement au volume et au débit des documents produits par l'institution. Il en résulte des lacunes et des lenteurs dans l'identification adéquate des dossiers et des règles de conservation qui leur sont applicables,

dès la création des documents et tout le long de leur cycle de vie. Évidemment, personne ne s'en vante, mais c'est un problème que semblent éprouver beaucoup d'organismes et d'institutions. La solution passe nécessairement par des outils de gestion électronique conviviaux, favorisant le traitement plus rapide de telles masses de documents. L'obtention et la mise en place de ces outils électroniques devront s'appuyer sur des évaluations et des essais concluants, ainsi que sur des programmes de formation du personnel concerné dans l'ensemble des unités de l'Université.

En même temps, comme d'autres universités, la nôtre doit revoir ses politiques et ses méthodes liées à la gestion des archives électroniques. L'approche actuelle, datant d'il y a une dizaine d'années, préconise d'une manière générale le transfert sur support analogique (papier, film) des données ou documents électroniques devant être conservés à long terme. Avec la prolifération des bases de données, des documents bureautiques, du courriel, des sites Web et de l'enseignement « en ligne » sur Internet, cette approche privilégiant la conversion analogique révèle ses limites et soulève des doutes, de plus en plus évidents quant aux périodes actives et semi-actives tout au moins, mais aussi quant aux archives historiques.

2.3. Socrate et silicone

À cet égard, l'avènement des cours en ligne sur Internet servira peut-être de déclencheur. Le plan de cours, le contenu pédagogique et les examens se transmettent par Internet. Les pièces à conservation permanente seront-elles effectivement produites sur papier ou autre support analogique pour conservation aux archives ? Sinon, et faute de conservation des archives sur support numérique, que restera-t-il de cet enseignement virtuel ? Connaîtra-t-il le même sort que l'enseignement purement oral de Socrate, dont on n'a rien, en fait, sauf ce qu'en ont dit Platon et médit Aristophane qui, eux, ont laissé des textes. L'université, de tout temps, exige de ses étudiants qu'ils se souviennent de ce qu'ils apprennent. L'université, à plus forte raison, conserve donc la responsabilité de se souvenir de ce qu'elle a enseigné, et à qui. De cette matière sur Internet, s'il ne reste rien dans les archives universitaires, l'enseignement aura gagné du temps, à l'actif, mais perdu sa trace dans le cours de l'histoire. D'où le thème abordé par le GIRA (Groupe interdisciplinaire de recherche en archivistique) dans son symposium de 2002 sur les archives électroniques : « Une mémoire orpheline ou en mutation ? ». Avec leur prise sans précédent sur l'information, les technologies invitent les gestionnaires d'archives à faire un bond prodigieux

et cohérent, ou à régresser de 2 000 ans ! Dur coup potentiel pour l'évaluation et la gestion de ces programmes universitaires, à long terme, aussi bien que pour la recherche et la culture pédagogiques et scientifiques. La gestion des archives doit trouver les moyens d'éviter ce problème d'évanescence qui s'étend d'ailleurs à bien des secteurs et qui aura pour effet de trouser et d'atrophier la mémoire des institutions.

Comme on le voit, le volume des affaires et le nouvel environnement technologique influencent la nature des ressources humaines, matérielles et financières requises par les services d'archives. Les magasins de conservation, le rayonnage dense et en hauteur, les boîtes, les chariots et les escabeaux, les documents précieux et fragiles, anciens et récents, feront toujours partie de notre travail. Mais l'ordinateur, ses périphériques et ses logiciels de plus en plus complexes sont maintenant des outils du quotidien de tous, aussi essentiels à maîtriser.

3. OBTENTION ET UTILISATION DES RESSOURCES : AGIR POUR CONVAINCRE

L'expérience des cycles budgétaires plus ou moins favorables que traversent les institutions au fil des décennies nous a montré que même les ressources acquises ne sont jamais assurées en permanence. Elles peuvent être retranchées. À plus forte raison, les nouvelles ressources demandées, malgré les justifications à l'appui, ne sont jamais garanties, et, lorsqu'on les accorde, elles sont rarement confirmées bien longtemps à l'avance.

D'où l'importance des bilans annuels clairs, suffisamment détaillés, et des demandes budgétaires bien étoffées. La reconduction d'un budget ne s'obtiendra que sur preuve du bon usage des ressources durant l'exercice budgétaire précédent, et de leur nécessité durant le prochain. L'obtention de nouvelles ressources exige davantage de démonstration. Qu'il s'agisse de demandes de ressources humaines, matérielles, financières, ou les trois à la fois, on doit situer la demande par rapport aux priorités de l'institution et du service d'archives. On doit définir les besoins précis auxquels on veut répondre et déterminer la manière pour y arriver. On doit faire valoir les avantages de la proposition, et les conséquences d'une réponse négative.

Bref, comme l'a dit fort justement et simplement le président François Mitterrand à l'ouverture du XI^e Congrès international des archives à Paris en 1988, il faut « convaincre ». Et, quelle que soit l'issue, il faut gérer pour le mieux avec les ressources finalement disponibles, puis faire état des situations résultantes et des voies à prendre.

Signalons bien, ici, l'importance primordiale de la qualité des ressources humaines. Les machines peuvent stocker, recouper, reproduire et transmettre des données, des documents. Mais ce sont des personnes, toujours, et non des machines, qui pourront développer la gestion et la mise en valeur des archives. Les compétences et l'expérience requises pour faire ce travail deviennent de plus en plus complexes. Le marché de l'emploi étant ce qu'il est, il arrive, dans le secteur des archives comme dans d'autres, que des responsabilités de gestion soient confiées à des gestionnaires qui ne sont pas issus de la profession archivistique et l'on s'en inquiète, avec raison, jusqu'à ce que ces personnes réussissent à « faire leurs preuves », en s'entourant des ressources spécialisées nécessaires. Lorsqu'elles réussissent avec brio, on s'en réjouit et on se console en se disant que cela se produit dans beaucoup d'industries. Lorsqu'elles tardent ou échouent, on s'en désole, en se disant que les praticiens de l'archivistique doivent développer leurs compétences en gestion et arriver à s'imposer comme candidats de choix.

Par ailleurs, même si les services d'archives assument depuis vingt, trente ou quarante ans une plus large part de la gestion des documents des organismes auxquels ils sont rattachés, bien rares sont les services qui ont reçu avec leur nouveau mandat toutes les ressources pour bien le remplir. L'archivistique intégrée, même pour les seuls documents traditionnels (et sans compter, donc, les documents électroniques), reste donc inachevée. Nous sommes, dans bien des cas, très loin de la perfection, très loin du taux d'intégration et d'efficacité de 100 %. C'est une question de ressources, mais aussi une question de systèmes et de processus administratifs.

4. RÉALITÉS DES TERRAINS D'OPÉRATION : GESTION DES DOCUMENTS ACTIFS, SEMI-ACTIFS ET ARCHIVES HISTORIQUES

Le traitement des archives commence dès la création des documents dans les unités productrices. Même si le service des archives met à la disposition du personnel des unités les meilleurs outils pour la classification, le repérage, le déclasserment, l'élimination ou le transfert des documents conformément au calendrier de conservation, l'utilisation de ces outils par le personnel concerné exigera une formation initiale, suivie d'une assistance technique et de services conseil sur demande. Le service des archives devra trouver les moyens de rappeler aux directions des unités l'existence de ces outils, les avantages et la nécessité de leur utilisation, en signalant, le cas échéant, la réglementation adoptée à cet effet par l'institution.

4.1. Soutien actif et meilleurs outils

Puisque le personnel de direction est changeant, particulièrement dans le secteur académique mais aussi dans le secteur administratif, ces rappels devront être périodiques, et au moins annuels. Il faut créer l'occasion de ces rappels, par exemple, en offrant des séances d'information lors des sessions de formation des nouveaux cadres académiques, en participant à certaines de leurs réunions statutaires ou régulières, et en leur écrivant au sujet des transferts annuels prévus.

Dans les unités, c'est le personnel de soutien concerné qui mettra à profit ou non les outils archivistiques. Lorsque ce personnel change, le risque est encore plus grand que les outils soient abandonnés, surtout si les nouvelles personnes n'en connaissent pas l'existence ou le fonctionnement. Notre service d'archives a jugé nécessaire d'être avisé par les Ressources humaines lorsqu'il y a changement dans le personnel de soutien responsable de postes de classement dans les unités. Cette information nous permet de communiquer en temps opportun avec le nouveau personnel afin de favoriser la mise en place des outils ou le maintien de leur utilisation.

Par ailleurs, pour éviter aussi l'accumulation coûteuse et inutile de documents dans les unités, le service d'archives prendra soin d'établir une relation efficace avec la direction responsable de l'allocation des espaces et du matériel de rangement (classeurs et autres). Il faut faire en sorte que cette direction ait le souci constant de s'assurer, auprès du service des archives, que ces espaces et ce matériel demandés par les unités ne viennent pas masquer à grand frais un stockage documentaire excessif et contre-indiqué à ces endroits.

En gestion des documents actifs, le déclassé et le transfert de documents qui deviennent semi-actifs, dans le cas de quelques grandes séries homogènes présentes, par exemple, à la Direction des finances, ne semblent pas poser de problème quant à l'identification, par le personnel des unités productrices, des règles de conservation applicables. Par contre, dans le cas d'à peu près toutes les autres séries documentaires, plusieurs institutions constatent la difficulté sinon l'incapacité, pour le personnel des unités, d'identifier et d'inscrire correctement par lui-même les références aux règles applicables aux documents à transférer, étant entendu qu'une vérification sera toujours nécessaire de la part du service des archives. Pour beaucoup de types de dossiers qu'il a en main, il est tout aussi difficile pour le personnel des unités de déterminer s'il s'agit d'un exemplaire principal ou secondaire. Ces difficultés et les problèmes qu'elles entraînent nous semblent attribuables à différents facteurs, dont l'absence d'outils électroniques

de gestion des documents alliant de façon suffisamment conviviale et automatisée la description, la classification et l'association aux règles de conservation.

4.2. Bien livrer l'information

C'est vers de tels outils que nous comptons aller, mais nous n'y sommes pas encore. Il en résulte un défi particulièrement lourd en gestion des documents semi-actifs, où une règle d'or jouit cependant d'un respect inconditionnel par le personnel des archives. Tout dossier accompagné de son bordereau et préservé aux archives, lorsqu'il est rappelé par l'unité encore propriétaire, sera repéré et lui sera envoyé le jour même, ou rendu disponible dans des délais encore plus rapides selon les cas. Ce service de recherche et de communication rapide et efficace est un trait caractéristique cultivé autant dans la gestion des documents semi-actifs que des archives historiques. En fait, les conséquences de manquements à cet égard seraient très graves. Mal servies, les unités clientes résisteraient au transfert de leurs documents, dont l'utilité générale s'appauvrirait dans une mesure inversement proportionnelle à leurs coûts réels de gestion.

Autant que les centaines et les milliers de rappels annuels de documents semi-actifs, la communication et l'exploitation du meilleur volume possible d'archives historiques confirment leur valeur pour l'institution. En 2001, la fréquentation du site Internet de la Division des archives a atteint un taux mensuel d'environ 2 000 visiteurs distincts, dont au moins la moitié consultent les instruments de recherche que nous y diffusons, tandis qu'autant d'autres visiteurs font appel aux informations et aux outils relatifs à la gestion des documents actifs et semi-actifs.

Malgré la priorité nécessairement accordée aux archives institutionnelles proprement dites, les archives de source privée et en particulier celles des professeurs qui ont marqué leur discipline et l'histoire de l'Université reçoivent toute l'attention pouvant leur être prêtée.

Cette précieuse complémentarité d'archives entraîne annuellement la consultation sur place de plus de 150 fonds d'archives et la production de près de 10 000 copies de documents en réponse aux demandes de chercheurs, sans compter l'importante production de microfilms de consultation et de substitution.

Il est intéressant de signaler que, parmi les nombreux chercheurs qui viennent consulter nos archives, nous en comptons, chaque année, au moins une vingtaine dont les recherches sont liées à des travaux de maîtrise ou de doctorat.

4.3. La mémoire au présent

Les locaux des archives servent à la recherche, mais aussi comme lieu de tournage de films dont, en 2000-2001, l'un sur l'histoire de l'Université de Montréal, un autre plus spécifiquement sur l'histoire de la Faculté de médecine vétérinaire, un autre encore sur le légendaire « géant » Édouard Beupré, dont le corps fut longtemps conservé par le Département d'anatomie, en fait jusqu'à ce qu'en accord avec la famille d'Édouard ses cendres soient envoyées à son village natal de Willow Bunch en Saskatchewan pour y être inhumées en 1990. En toute sécurité pour les archives, on a même tourné sur nos lieux des scènes de la deuxième série policière télévisée *Fortier*, où furent simulées des recherches documentaires. Avec les étudiants, les enseignants, les administrateurs, les anciens professeurs, doyens et recteurs, le « géant » Beupré et *Fortier II*, « ça tourne, aux archives » (!), lorsque nous y créons les conditions favorables.

Depuis deux ans, le journal hebdomadaire de l'Université, *Forum*, publie régulièrement des chroniques produites à partir des archives. Les thèmes des chroniques correspondent, pour la plupart, à des événements soulignés au sein de la communauté universitaire ou à des sujets qui la touchent directement, par exemple : le lancement d'une campagne de financement de l'Université, la place des femmes dans l'institution, ses travailleurs, les initiations étudiantes, la collation des grades, les doctorats *honoris causa*, la construction des bâtiments, etc. La chronique des archives a pour but d'apporter une dimension historique enrichissante à des événements annuels ou spéciaux de la vie universitaire. Nous avons pu constater combien cette chronique est lue et appréciée d'un bout à l'autre du campus, de la guérite du stationnement jusqu'au cabinet du recteur. Certes, les lecteurs sont loin de tous bien connaître les nombreux aspects de notre travail, mais ils découvrent l'existence des archives et acquièrent une meilleure idée de leur importance.

Sur le site Internet de la Division des archives nous présentons une exposition virtuelle retraçant l'histoire de la Faculté des sciences de l'Université. On y redécouvre, par exemple, le rôle pionnier joué par Georges Préfontaine, biologiste et médecin, professeur à l'Institut de zoologie de l'Université de 1927 à 1948 et directeur de 1934 à 1948, chercheur en hydrobiologie et en ichtyologie, animateur et vulgarisateur scientifique. Il aura notamment entraîné dans son sillage les Fernand Seguin, Pierre Dansereau, Germaine Bernier, Vianney Legendre. Les études, recherches et travaux pratiques menés pendant plusieurs années par Georges Préfontaine sur le saumon sont particulièrement importants :

migration, qualité, prises, etc. L'exposition fait apparaître une photo de terrain sur laquelle des membres de l'équipe tiennent fièrement deux saumons retirés des filets. Le message précieux et permanent de ce document d'archives est le suivant : si des générations de Québécois peuvent apprécier et faire connaître leur saumon, c'est grâce aux pêcheurs, également présents dans l'exposition car ils ont collaboré aux travaux des chercheurs, mais c'est aussi grâce à l'œuvre de scientifiques comme Préfontaine et à celle de l'Université dont il fut un membre actif. Dans tous les domaines de l'activité universitaire, nous pourrions en dire autant de l'éloquence et du caractère stimulant des archives produites par les unités responsables et leurs membres.

Les archives institutionnelles montrent comment l'Université a établi les structures et les programmes favorisant de telles réalisations. Les archives des professeurs apportent à ce témoignage une dimension scientifique reflétant de façon tout à fait particulière leur engagement à la fois professionnel et personnel au sein de la communauté universitaire et de la société. Ces documents institutionnels ou réputés de source privée, lorsqu'ils deviennent semi-actifs, demeurent importants pour assurer la continuité de l'activité administrative, académique et scientifique. Plus tard, lorsqu'ils passent aux archives historiques, ils acquièrent justement ce rôle dans la culture de l'Université. Leur message doit rester vivant et vibrant. Au fil des années et des décennies, le bon fonctionnement, la réputation, la crédibilité et la croissance de l'Université s'appuient sur le dynamisme de ses bâtisseurs et sur la présence de leur mémoire au cœur de la société. La Division des archives doit saisir toutes les occasions de montrer comment les archives y contribuent.

5. RÉSEAU D'APPUI, PARTENARIAT ET LEADERSHIP

Il est humainement bénéfique et stratégiquement essentiel pour la Division des archives et pour tous ses membres de bien s'intégrer dans le vaste réseau de clients, collaborateurs et collègues, à l'intérieur et à l'extérieur de l'Université.

Pour la direction de la Division, cela signifie plus spécifiquement des contacts réguliers avec des cadres administratifs et académiques, de même qu'avec les membres de la Commission des archives. Ces contacts et ces bonnes relations, nourries dans le cadre de rencontres formelles et informelles, facilitent énormément la recherche de solutions aux problèmes de tous ordres qui peuvent survenir, favorisent le rayonnement du service d'archives et rendent la vie professionnelle tout simplement plus agréable.

L'attention bienveillante et les appuis ainsi échangés et cultivés pourront, en temps opportun et dans un contexte propice, se transformer en véritables partenariats autour de problématiques et de projets où l'action collective est plus, ou seule, prometteuse.

À l'externe, les différents réseaux rejoignant les gestionnaires d'archives et ouverts à leur participation sont particulièrement riches en expertise. Dans le cas des gestionnaires d'archives universitaires du Québec, le réseau le plus proche et le plus pertinent est le Sous-comité des archivistes de la CREPUQ (Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec). Il existe d'autres regroupements d'archivistes universitaires, quoiqu'ils fonctionnent différemment, au sein de certaines associations nationales d'archivistes, par exemple l'Association of Canadian Archivists (ACA) et la Society of American Archivists (SAA), et au sein du Conseil international des archives (CIA). Par ailleurs, pratiquement chaque grande région du Québec possède une table régionale de concertation des archives. Dans la région de Montréal, il s'agit du GARM (Groupe d'archivistes de la région de Montréal) qui regroupe une vingtaine de services d'archives dont ceux des universités de la région. Au-delà de la région, d'une part, et des milieux spécifiquement universitaires, il y a, parmi les réseaux les plus importants pour nous : l'Association des archivistes du Québec (AAQ), le Réseau des archives du Québec (RAQ) membre du Conseil canadien des archives (CCA). Signalons aussi l'organisation internationale ARMA (Association of Records Managers and Administrators), qui a établi une section Montréal.

Voilà, au total, un impressionnant réseau d'expertise auquel on peut faire appel et où l'on peut participer au leadership dans la gestion des archives.

À l'occasion du congrès annuel de l'AAQ de l'an 2000, un sondage rapide auprès de l'auditoire a révélé que l'adoption de la Loi sur les archives du Québec était considérée comme le principal événement ayant marqué l'archivistique québécoise au cours des vingt dernières années. Ce fut, sans conteste, la plus juste évaluation. Parmi les événements figurant sur la liste soumise au sondage, la tenue du Congrès international des archives de 1992 à Montréal n'a recueilli aucun vote comme événement le plus marquant au Québec. Même en dernière place dans ce palmarès, signalons pourtant que cette rencontre aura permis, entre autres, de propulser au niveau international les RDDA (Règles pour la description des documents d'archives), de conception canadienne, auxquelles le Québec a largement contribué. Quatre ans plus tard, au Congrès de Beijing, le CIA adoptait l'ISAD-G, inspirée des RDDA. L'ISAD-G est la Norme générale et internationale de descrip-

tion archivistique (International Standard Archival Description-General), la première à être adoptée à l'échelle internationale. Ce travail de normalisation favorise la diffusion, sur Internet, de descriptions et contenus archivistiques accessibles de façon plus cohérente et consistante. Aujourd'hui le RDAQ (Réseau de diffusion des archives du Québec, site Internet établi par le RAQ) et, conjointement, le RCIA (Réseau canadien d'information archivistique, site Internet établi par le CCA), de même que tous leurs services d'archives membres participants, tirent profit de ces progrès de la normalisation.

Ce qu'il faut retenir de cela, donc, c'est l'importance des réseaux pour l'avancement de la gestion des archives. L'AAQ a joué un rôle stratégique lors de l'élaboration et de l'adoption de la Loi sur les archives du Québec. Le Bureau canadien des archivistes (BCA, organisme conjoint de l'AAQ et l'ACA), avec l'appui du CCA, a généré les RDDA. Récemment, le Sous-comité des archivistes de la CREPUQ a, par exemple, produit le *Recueil des règles de conservation des documents des établissements universitaires*, mettant ainsi à jour son *Calendrier-type de conservation des documents*, dont la dernière édition remontait à plus de quinze ans, soit avant l'adoption du nouveau Code civil du Québec (1994), lequel est venu modifier la prescription légale visant certaines catégories de documents. Incessamment, les archivistes de la CREPUQ étudieront ensemble les nouvelles approches possibles pour la gestion des archives électroniques des universités. Ces formes de collaboration sont souvent les seules pouvant permettre de telles réalisations et en assurer le rayonnement.

CONCLUSION PASSION, PATIENCE ET PROGRÈS

La gestion des archives est un devoir de mémoire, de cohérence et de rigueur. Comme bien d'autres occupations, elle exige une bonne dose de passion et de patience, doublée d'une capacité d'organisation et de développement, en fonction des progrès nécessaires dans le traitement de l'information consignée sur support. Le gestionnaire d'archives qui veut atteindre des résultats à la fois rapides, d'envergure et de qualité constatera encore plus rapidement que le « 9 à 5 » est un peu court. C'est le moins que l'on puisse dire, mais c'est une réalité qui n'est certes pas exclusive au milieu des archives.

Pour continuer à progresser dans l'intégration de la gestion des archives, les gestionnaires ont un double défi à relever. D'abord, parfaire

la gestion continue des documents sur supports analogiques (papier, film et autres) en supprimant les goulots d'étranglement qui subsistent, semble-t-il, pour bien des unités de chaque grande institution, autant au stade actif (classification, classement et déclassé de documents) qu'au stade semi-actif (identification et application des règles de conservation) et aux archives historiques (traitement et accessibilité de base). Ensuite, mettre en place, graduellement, des programmes de gestion et de conservation des archives électroniques sur support électronique, au lieu de continuer à se replier systématiquement et exclusivement sur la conversion analogique pour la conservation à long terme. Dans les deux cas, ce double défi entraîne nécessairement le recours de plus en plus fréquent aux outils électroniques, autant pour la gestion des contenus archivistiques que pour leur conservation et leur diffusion.

Dans les archives, des documents sur supports analogiques continueront toujours de coexister avec le numérique, pour leur valeur patrimoniale, et tant que l'on n'aura pas façonné le numérique pour garantir la conservation à long terme. C'est la proportion des documents et outils analogiques vs numériques qui est donc appelée à s'inverser, à un rythme et selon des pratiques qui feront ou non le succès continu de la gestion intégrée des archives. Cette accentuation du « passage au numérique », réfléchi et résolu, qui s'appuie sur l'expertise et le dynamisme du personnel, doit figurer au plan d'action de tout service d'archives d'avant-garde.

À QUI LE MÉRITE ?

Ce témoignage du directeur de la Division des archives de l'Université de Montréal n'a rien d'un essai scientifique ni aucune autre prétention de ce genre. Ce n'est pas davantage un rapport d'activité exhaustif, chiffré et daté, par ailleurs disponible sur le site Internet de la Division. Non, ce témoignage est un modeste hommage à toutes celles et à tous ceux qui appuient la gestion des archives, qui remontent sans relâche les fichiers électroniques jusqu'à la racine, qui parcourent les rayons d'archives et leurs étagères élevées, qui micro-reproduisent soigneusement de vastes quantités de documents importants, qui ne négligent aucune demande d'assistance de la part des unités productrices de documents, dans un seul but : assurer le repérage et la conservation des documents d'archives pendant toute leur durée utile, veiller à leur accessibilité autorisée et à leur mise en valeur. Autant qu'un remerciement, ce témoignage se veut un encouragement à poursuivre cet objectif plus que millénaire, et permanent, d'organisation et de civilisation.

« ARCHIVES ET ACÉTYLCHOLINE ! »

Il est assez tard, la journée est terminée. Ceux du Département de chimie voisin et ceux de la Division des archives quittent par le même corridor. Ils croiseront, trois étages plus bas, ceux de biochimie. Les archives sont-elles un peu comme l'acétylcholine, cette molécule libérée dans le cerveau, qui facilite l'apprentissage et la mémoire ?

La gestion des archives municipales



Le cas de la Ville de Montréal (1989-2001)

Denys Chouinard

avec la collaboration de

Hélène Charbonneau

André Petit¹

Division de la gestion
de documents et des archives
Ville de Montréal

INTRODUCTION

Dans l'esprit des présents mélanges, il va de soi qu'on fournisse aux lecteurs quelques exemples de gestion administrative de centres d'archives. En appui aux principes qui sous-tendent le management, il faut des illustrations bien concrètes. À titre d'auteurs du présent texte, il nous semble que nos expériences communes à la Ville de Montréal depuis au moins une décennie² illustrent assez bien l'importance de la fonction de gestion administrative dans la réalisation de la mission de notre centre d'archives. Nous sommes heureux d'en rendre compte.

-
1. Nous tenons à remercier nos collègues Marc Lebel et Mario Robert qui ont bien voulu relire notre texte.
 2. Denys Chouinard a été chef de la Division de la gestion de documents et des archives (DGDA) de la Ville de Montréal d'octobre 2000 à décembre 2001 ; il a occupé auparavant, de 1990 à 2000, la fonction de chef de la Section des archives à la DGDA. De 1981 à 1990, il a dirigé la Division des archives au Service des archives de l'Université de Montréal. Hélène Charbonneau a occupé le poste de chef de la Section des archives à la DGDA d'octobre 2000 à décembre 2001. André Petit est chef de la section Gestion de documents à la DGDA depuis 1990 et il a occupé le même poste à Saint-Laurent en 1989-1990.

Dans les pages qui suivent, nous avons fait le choix d'illustrer le parcours de la Division de la gestion de documents et des archives (DGDA) en matière de planification, d'organisation et de contrôle de ses activités. Pour mieux saisir la spécificité de la Ville de Montréal, nous brosserons d'abord un bref historique de la Division, nous résumerons le contexte général de l'administration municipale de la dernière décennie puis nous présenterons la mission ainsi que l'équipe qui a réuni les acteurs de l'expérience à décrire. Le cœur du texte portera ensuite sur les mécanismes de planification des activités, sur leur organisation et enfin sur leur contrôle. Il devrait s'en dégager un exposé complet de la dynamique sous-tendant les rapports entre les ressources et les objectifs de notre service d'archives ; un parcours avec quelques réussites, au prix de fréquentes difficultés mettant à rude épreuve la patience et la détermination. De la vraie gestion administrative, en somme...

1. HISTORIQUE

Il y a déjà longtemps, bientôt quatre-vingt-dix ans, en fait, que la Ville de Montréal a confié à une équipe particulière la gestion de ses documents administratifs. En 1913, elle créait son service des archives, en confiant la direction à Pierre-Louis Napoléon Beaudry. Ce dernier assumait ses fonctions jusqu'en 1933, au moment où il céda la barre à Conrad Archambault qui resta en poste pour une vingtaine d'années, soit jusqu'en 1954. Un troisième homme présida aux destinées des archives de la Ville de Montréal pendant près de vingt ans ; il s'agit d'Henri Gérin-Lajoie qui fut le surintendant des archives de 1965 à 1982.

Les premiers gestionnaires mirent d'abord l'accent sur le soutien à l'administration. Les employés, deux en 1913, six en 1933, huit en 1945, neuf en 1950, jouèrent leur rôle de gestionnaires de documents au service des unités administratives de la Ville. Essentiellement, ils offraient un centre de documents semi-actifs (règle de conservation générale : documents actifs pour cinq ans, transfert aux archives, élagage ultérieur des documents n'ayant pas de valeur historique), avec possibilité de rappel des documents dans les unités. Le service rendu était à ce point apprécié par l'administration municipale que le Conseil de ville endossa les projets de construction de deux chambres fortes à l'hôtel de ville en l'espace de trente ans. La première fut aménagée en 1920 (65 000 \$) et la seconde en 1950 (250 000 \$).

Au fil des décennies suivantes, la Division des archives, qui était rattachée au Service du greffe depuis 1918, prit de l'expansion. En 1989,

elle comptait vingt-sept personnes. Depuis lors, les effectifs permanents sont passés à dix-neuf, tenant compte des années de restrictions budgétaires du début de la décennie 1990 et de la hausse de productivité apportée par les nouvelles technologies.

L'essentiel des changements sont toutefois survenus en 1989, au moment où des pressions ont surgi de toutes parts pour que la Division reconsidère ses orientations. Dans un premier temps, en vertu de la Loi sur les archives du gouvernement du Québec qui remontait à 1983, les Archives nationales du Québec rappelèrent à la Ville de Montréal son obligation de se conformer à la loi en réalisant son calendrier des délais de conservation. Au même moment, les directeurs de services à la Ville demandaient instamment au greffier de les soulager des masses d'archives encombrant les bureaux. Parallèlement à tout cela, des historiens des universités montréalaises réclamaient que la Ville se donne une pratique normalisée en matière de traitement, de préservation et de diffusion de ses documents historiques. Il n'en fallait pas plus pour que l'on revoie entièrement l'organisation et le fonctionnement de la Division des archives.

2. CONTEXTE GÉNÉRAL

En 1989, le Rassemblement des citoyens et citoyennes de Montréal (RCM) est au pouvoir depuis trois ans. La fonction publique municipale avait alors connu un accroissement substantiel de ses effectifs et totalisait environ 12 000 employés. Par ailleurs, le nombre de services municipaux était passé à une douzaine (contre une vingtaine à l'époque du Parti civique de Jean Drapeau), y compris le Service du greffe chargé de soutenir le Conseil de ville et le Comité exécutif dans le déroulement de leurs activités.

Au cours de la décennie 1990, la Ville de Montréal a vécu un changement de direction politique. Le RCM, qui gouvernait depuis 1986, a cédé le pouvoir au parti Vision Montréal. Cette dernière formation s'est vu confier deux mandats, le premier de 1994 à 1998, et le second jusqu'en novembre 2001. C'est à cette époque qu'on revit entièrement l'organigramme de la Ville en faisant passer le nombre de services municipaux à vingt-trois.

L'élément marquant des années 1990 fut toutefois le phénomène des réductions budgétaires. L'ensemble de la Ville a connu des compressions notables qui ont touché aussi la DGDA, laquelle a vu son effectif passer de vingt-sept postes en 1989 à dix-neuf en 1997. Le secteur du microfilm fut particulièrement touché par la perte de deux microfilmiers

et de trois opérateurs d'appareils à microfilmer ; on est passé au total de neuf à quatre postes³ dans ce domaine d'activité. C'est donc dire que la Division a subi une diminution de près de 30 % de son effectif.

Tout cela au moment où la DGDA devait travailler à consolider sa crédibilité auprès de la fonction publique municipale et de l'ensemble des usagers des archives de la Ville. La tâche était d'autant plus ardue que les ressources humaines étaient réduites. On le verra plus loin, il n'en demeure pas moins que le mandat était clair et la volonté de la direction de la Ville très explicite au regard de son secteur de la gestion de documents et des archives.

3. MANDATS

C'est en juin 1989 que le Secrétariat général de la Ville de Montréal changeait le nom de la Division des archives pour celui de Division de la gestion de documents et des archives et en confiait la direction à une nouvelle gestionnaire. On modifiait du même coup la mission qui se formulait dorénavant ainsi : assurer la conservation de l'information administrative créée par tous les services municipaux et la mise en valeur des archives de la Ville.

Des sections se voyaient confier chacune une partie de la mission générale de la Division. Jusqu'en 1995, on comptait trois sections, soit la gestion de documents, le microfilm et dépôts de documents, les archives. La section du microfilm fut incorporée à la gestion de documents en 1996. La Section des archives a reçu le mandat d'identifier les documents institutionnels et privés qui constituent les archives de la Ville, d'en assurer le traitement, la conservation et la communication aux chercheurs, en plus de s'occuper de la vente des règlements municipaux. Pour sa part, la Section de la gestion de documents offre aux services municipaux un soutien de conseil en ce qui a trait à l'organisation de leur information administrative et à l'utilisation du microfilm. Elle confectionne le calendrier des délais de conservation des documents de la Ville. Elle procède au microfilmage des documents actifs et des documents historiques. Elle assure l'entreposage et le rappel des documents semi-actifs des services.

3. Rapports annuels de la DGDA pour les années 1992 (avec rétrospective jusqu'à 1989) à 2000.

En d'autres mots, on officialisait à l'époque la vision intégrée de l'archivistique, en confirmant que la Division devait être un soutien à l'administration tout autant qu'à la recherche. Prenant appui sur son point de départ de toujours (ou presque) qu'était le Service du greffe, la Division devait dorénavant se mettre au service de toutes les unités de la Ville de Montréal. Le mandat était clair : contribuer comme tant d'autres services d'archives modernes à la gestion de l'ensemble des documents de toute nature de la Ville de Montréal et à leur diffusion auprès de tous les fonctionnaires ainsi que des chercheurs de tous les horizons.

4. ÉQUIPE

L'équipe constitue évidemment le cœur du système mis en place. Il nous semble important de la présenter pour en mesurer la richesse et la complexité. C'est un art que de régler les rouages pour que toutes les ressources humaines se complètent bien les unes les autres. Il est également difficile d'obtenir les ressources désirées et de les garder.

Au cours des douze dernières années, la Division a été pilotée par des cadres, dont une personne à la direction⁴ et deux autres à la tête des sections, celle de la gestion de documents et celle des archives. En accord avec sa fonction, le chef de division planifie, organise, dirige et contrôle les activités. Il établit les besoins en ressources, gère les ressources humaines, voit à la formation du personnel. Au surplus, il communique au greffier l'état des projets et dresse à son intention un bilan des activités. Les chefs de section, pour leur part, établissent les orientations, les objectifs, les priorités et les programmes de leurs secteurs d'activité ; ils coordonnent et dirigent le travail de leurs équipes respectives.

Chaque section compte deux professionnels portant le titre d'analystes en gestion de documents et archives⁵. Ces quatre personnes ont pour responsabilité d'analyser la situation des documents actifs, semi-actifs et historiques de la Ville, de proposer les plans d'action pour en

4. Diane Charland a dirigé la Division de 1989 à 2000, jusqu'à ce qu'elle accède au poste de greffière et directrice du Service du greffe ; Denys Chouinard a occupé le poste de chef de division en 2001.

5. Dans les plans de développement de 1989, il était prévu de créer cinq postes de professionnels. Les compressions budgétaires nous en ont fait perdre un. Les quatre autres ont dû être chèrement défendus (1992-1994) jusque devant le Tribunal du travail, du fait que leur existence a été contestée par le Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal.

arriver à une gestion efficace de l'ensemble des documents, de mettre au point des méthodes, des procédures, et de conduire le travail du personnel qui leur est attaché. Un poste de technicien a été créé pour la Section de la gestion de documents; le travail à ce poste consiste à effectuer, selon des normes et des procédés définis, des tâches variées relatives à la gestion de documents actifs, semi-actifs et historiques. Il appuie donc les analystes dans le développement et la réalisation de projets, l'implantation et la mise à jour des plans de classement de documents et du calendrier des délais de conservation. S'ajoute un poste de préposé au dépôt chargé d'assurer les opérations de classement des documents semi-actifs conservés au dépôt, et le rappel des dossiers par les services municipaux. La Section des archives réunit des agents de bureau occupés à répondre à la clientèle des chercheurs et des citoyens à la salle de consultation et au comptoir des règlements municipaux; ces mêmes agents se sont vu confier aussi des tâches de traitement des archives, surtout de description des documents, dont les dossiers de résolution du Conseil de ville et du Comité exécutif.

La Section des archives comporte également un poste de commis dont la tâche première consiste à effectuer le rappel des documents pour la salle de consultation; ce commis doit en second lieu procéder à la numérisation des coupures de presse sur l'administration municipale.

Aux opérations de microfilmage et de numérisation, on retrouve deux microfilmeurs et deux opérateurs de machines à microfilmer. Les premiers voient à la production de microfilms à l'aide de l'ensemble des appareils de saisie d'images, de développement, de contrôle du produit fini. Les opérateurs participent à l'étape de la saisie d'images. La Division compte enfin une secrétaire d'unité administrative chargée d'effectuer des tâches de secrétariat de nature variée.

Le personnel cadre, professionnel et technique est particulièrement bien formé. Sur sept personnes, cinq présentent une triple formation comprenant d'abord l'archivistique, ensuite l'histoire et enfin soit la bibliothéconomie, l'administration des affaires, la muséologie, l'administration municipale ou l'administration du domaine public. Les deux autres personnes présentent, pour l'une, un profil en histoire et sciences politiques et, pour l'autre, en histoire. Cinq ont fait des études de deuxième cycle et les deux autres sont titulaires d'un baccalauréat. Ce bagage de formation est supérieur aux exigences minimales pour chacun des postes. La Division a encouragé les efforts de formation complémentaire et a souligné concrètement les réussites de ses employés.

Cette équipe, au fil des ans, s'est attaquée à nombre de dossiers. Le premier est la confection du calendrier des délais de conservation pour l'ensemble des services municipaux; l'équipe y est parvenue en grande partie au point que, de 1995 à l'an 2000, les unités ont transféré 13 749 boîtes de documents semi-actifs. Durant la même période, on a éliminé 8 644 boîtes, versé 3 819 contenants aux archives et effectué 9 291 rappels de documents semi-actifs. De son côté, la Section des archives a procédé à la classification, au tri et à la description sommaire et provisoire de l'ensemble des documents historiques de la Ville de Montréal; on dispose maintenant, dans la base de données Archilog, de la description de trois kilomètres linéaires d'archives (40 000 entrées); le tout est subdivisé en 98 fonds en provenance de la Bibliothèque municipale de Montréal (fonds BM), 105 fonds privés (fonds P), 158 fonds institutionnels générés par les services municipaux dans le cadre de leurs mandats (fonds VM). Pour un total de 361 fonds d'archives.

La même Section des archives a produit deux expositions d'envergure au cours de la dernière décennie. D'abord, à l'occasion du 350^e anniversaire de Montréal en 1992, la Section a monté dans le hall d'honneur de l'hôtel de ville une exposition intitulée « La démocratie à Montréal. De 1830 à nos jours ». On y relatait, à l'aide de documents d'archives, l'histoire politique de Montréal. À l'été 2000, la Division a réalisé une exposition à l'intention de la population de Shanghai, qui s'intitulait « Montréal 1833-2000. Histoire d'une ville devenue métropole ». C'était notre façon de rendre la politesse à nos collègues chinois pour l'exposition qu'ils avaient présentée à l'hôtel de ville de Montréal à l'été 1998, « Shanghai, Mémoire au cœur ». Les Montréalais ont pu apprécier à leur tour « Montréal 1833-2000 », puisque cette exposition a été en montre durant tout l'été 2001 à l'hôtel de ville. À une tout autre échelle, la Division présente régulièrement depuis 1999 dans le hall d'honneur de l'hôtel de ville de petites expositions sur des moments ou des périodes de l'histoire de la Ville de Montréal; celle sur le mouvement des annexions à Montréal cadrerait bien avec les fusions toutes récentes.

De son côté, la Section de la gestion de documents s'est attaquée à des dossiers d'envergure. Nous pensons en particulier à plusieurs interventions dans les unités, dont celle aux permis. La Section a terminé en 2000 le microfilmage des documents utilisés pour l'activité des permis de construction au Service du développement économique et urbain. Entrepris en 1995 et comprenant près de 6 000 000 de documents à traiter, ce programme a permis la réduction de la masse de papier, la récupération d'espaces coûteux, la protection des documents et l'augmentation de l'efficacité de leurs utilisateurs. Plus de 100 000 microfiches ont ainsi été produites.

Plus récemment, la même section s'est engagée dans le processus de refonte du calendrier des délais de conservation en vue des fusions municipales. Elle a aussi conduit ses premières expériences de numérisation d'archives dont les avantages technologiques devraient bonifier largement ceux déjà importants du microfilmage.

5. PLANIFICATION

On ne construit pas d'édifice sans avoir d'abord dessiné un plan ; il en va de même pour la mise en place d'un service d'archives. Un tel service s'élabore à la suite d'une solide planification qui détermine, à court, à moyen et à long terme, les éléments à mettre en place. Depuis 1989, la Division a multiplié les activités de planification ; nous en présentons ici les éléments essentiels.

En 1990, les cadres de l'époque ont inscrit, dans un document intitulé *Énoncé d'orientations en matière de gestion de documents et d'archives*⁶, l'ensemble des éléments constituant le programme de travail des années suivantes. Six champs d'activité ont alors été retenus : les documents actifs, les semi-actifs, les essentiels et les historiques ; l'élimination des documents et la micrographie. Pour chacun des champs, l'*Énoncé* consignait l'objectif poursuivi, les moyens à utiliser, la marche à suivre et le partage des responsabilités. Par exemple, en matière de documents semi-actifs, on mentionnait que l'objectif est d'« [O]rganiser la conservation des documents de consultation occasionnelle de façon à permettre un repérage rapide tout en diminuant le coût de traitement⁷ ». Les moyens auxquels on aura recours sont l'établissement de règles et procédures et l'organisation de locaux. La démarche établie renseigne d'abord sur la propriété des documents durant leur période de semi-activité en énonçant les responsabilités et les privilèges de l'unité administrative ; elle définit les modes de transfert des semi-actifs vers le dépôt central ou les dépôts locaux en consignait les règles précises qui les régissent ; elle prévoit le recours au calendrier des délais de conservation dont l'application est déterminante ; elle normalise le rangement dans les boîtes en indiquant l'ordre préconisé ; et elle détermine les mécanismes de rappel des documents en précisant la marche

6. *Énoncé d'orientations en matière de gestion de documents et d'archives*, Montréal, Québec, Division de la gestion de documents et des archives – Ville de Montréal, Service du greffe, 1994, Publication n° 2, 51 p.

7. *Ibid.*, p. 14.

à suivre. On termine en fournissant le tableau du partage des responsabilités entre la DGDA et les unités administratives pour chacune de ces activités.

Cet énoncé d'orientations a constitué au cours de la dernière décennie le document de référence par excellence des objectifs de la Division. L'accomplissement de notre mandat se mesurait au nombre des objectifs atteints par notre équipe. Au terme de la décennie 1990, l'équipe de direction a ressenti la nécessité de mettre à jour l'*Énoncé d'orientations*. Le résultat du nouvel exercice de planification, qui a pris le nom de « Objectifs 2000-2005⁸ », fournit donc un plan quinquennal mettant l'accent sur les nouveaux défis de la gestion de documents et des archives à la Ville de Montréal : accroissement de l'expertise en relation avec les nouvelles technologies, refonte du calendrier des délais de conservation, amélioration des conditions de préservation pour les documents historiques, poursuite du programme d'acquisition des archives institutionnelles et privées, développement du leadership de la Division dans le cadre des fusions de municipalités, mise à jour des moyens de diffusion des archives dont la création d'une salle de consultation virtuelle, actualisation des outils de travail, accroissement de la dynamique de groupe au sein de la Division. Cette liste d'objectifs fut entérinée par la direction du Service du greffe, transmise à l'ensemble du personnel de la Division, revue avec ce dernier au début de 2001. Il en découle une connaissance généralisée et surtout *partagée* des objectifs de travail d'ici à 2005⁹.

Sur une base annuelle, l'exercice de planification s'est traduit par la présentation d'objectifs de travail dans le cadre des prévisions budgétaires du Service du greffe soumises à une commission permanente du Conseil de ville. Chaque année, la Division a fait part à cette commission des principales réalisations de l'année précédente et de son plan d'action de l'année à venir. De la sorte, les dirigeants politiques de la Ville ont constamment été informés du plan de travail de la Division et de sa progression dans la réalisation de sa planification à moyen terme.

Pour insister sur l'importance de cette consignation d'objectifs annuels, la Ville a instauré une activité intitulée « Appréciation du rendement des cadres », dans laquelle un contrat établit les attentes à

8. Document non publié de dix pages disponible à la Gestion de documents et archives de la Ville de Montréal.

9. Il va de soi que ces objectifs seront soumis à la nouvelle direction du Service du greffe en place depuis janvier 2002, à la suite de la création de la nouvelle ville de Montréal.

l'égard de chacun des cadres pour l'année à venir. Au terme de celle-ci, les réalisations sont inscrites, accompagnées d'une évaluation qui peut donner lieu à une prime au rendement. Les attentes du contrat correspondent aux objectifs annoncés dans le contexte des prévisions budgétaires. Il en découle un encouragement très net aux cadres à poursuivre les objectifs inscrits dans les orientations de la Division. De cette façon, la planification n'est pas perçue comme un exercice strictement théorique, mais plutôt comme une démonstration de la détermination de la Ville à remplir son mandat.

Afin que le processus de planification rejoigne au jour le jour l'ensemble du personnel de la Division, des objectifs annuels de section sont élaborés conjointement par les chefs de section, les professionnels et le technicien. Ils le sont évidemment dans le prolongement de ceux formulés précédemment au niveau hiérarchique supérieur et ils présentent l'avantage non négligeable de sensibiliser constamment ceux et celles chargés d'organiser et de réaliser les opérations découlant de la planification. Les analystes de la Division sont en contact quotidien avec les employés cols blancs (techniciens, agents de bureau, commis) qui ont à exécuter les activités de traitement en gestion de documents et des archives.

En tissant une telle toile en matière de planification du travail, on s'assure que tous les acteurs gardent constamment le cap sur les buts à atteindre. La persistance dans la poursuite des objectifs est indispensable au bon fonctionnement de l'équipe de travail. Tant qu'à fournir des efforts, aussi bien savoir vers quel but ils mènent.

6. ORGANISATION

Une fois les plans de travail arrêtés, le gestionnaire du centre d'archives doit faire en sorte que l'on passe des intentions aux réalisations. C'est à cette étape du travail qu'il fera la démonstration concrète de son leadership ; est-il capable de coordonner les efforts de tous ceux et celles qui sont appelés à réaliser le mandat du centre d'archives ?

La structure hiérarchique de la Ville de Montréal comprend plusieurs paliers qui font en sorte que tous les employés ont à rendre des comptes à un supérieur qui se trouve dans leur environnement immédiat. C'est le cas à la DGDA, où deux chefs de section ont autorité sur les professionnels et cols blancs de leurs équipes respectives. En raison toutefois de la taille restreinte des sections (près de dix personnes par section), les chefs sont appelés à contribuer eux aussi

aux tâches des analystes. De cette façon, ils peuvent favoriser la réalisation du mandat de la Division par l'accomplissement de tâches bien concrètes ; par exemple, la création de règles de conservation ou l'acquisition de fonds d'archives. Pour sa part, la personne chef de division se consacre en totalité à sa fonction de gestionnaire. Elle porte la responsabilité des aspects administratifs de chacun des projets des sections et elle entretient une collaboration avec les collègues d'autres services.

Outre les liens hiérarchiques précédemment présentés, il existe aussi des liens fonctionnels dans l'unité. Afin que chaque activité professionnelle se déroule selon les normes admises dans la profession, nous avons confié aux analystes la tâche d'élaborer les méthodes de travail. C'est ainsi que nous disposons par exemple de critères de rédaction spécifiques pour la description de nos fonds d'archives¹⁰, de guides de traitement documentaire pour le centre de documentation (méthode 18), des archives imprimées (méthode 19) et des archives photographiques (méthode 20). Il en va de même pour la cotation des fonds d'archives de services municipaux (méthode 22) et pour le mode de présentation des fiches de fonds (méthode 26).

Par ailleurs, pour la Section des archives, nous avons demandé aux analystes d'encadrer les cols blancs dans l'exécution de leurs tâches : ils doivent donner les instructions nécessaires et répondre aux demandes de précisions ou d'ajouts d'informations. À la Section de la gestion de documents, selon les projets en cours, les professionnels procèdent à des analyses et donnent leur avis dans la résolution de problèmes. Ce soutien quotidien des professionnels aux autres employés s'est avéré fort profitable ; les cols blancs se sentent appuyés dans leurs travaux, de sorte qu'ils ont développé la confiance en soi ainsi que la fierté de faire partie des équipes de travail.

Dès la rédaction de l'*Énoncé d'orientations*, il est devenu évident que les employés permanents ne suffiraient pas à la tâche. Leur demander d'accomplir les tâches quotidiennes était déjà beaucoup ; on savait à l'avance qu'il était impossible de les faire participer à l'ensemble des projets spéciaux. Ainsi, les deux agents de bureau à la salle de consultation des archives sont occupés à temps plein à répondre aux demandes d'information sur place ou transmises par téléphone, par télécopieur

10. Méthode 6 : *Guide d'application des règles pour la description des documents d'archives à la Ville de Montréal. Description au niveau du fonds*, Ville de Montréal, Service du Greffe, Division du soutien corporatif, de la gestion de documents et des archives, Section des archives, janvier 2002, 26 p. (non publié, mais disponible à la Section des archives de la Ville de Montréal).

ou par courriel. L'agent de bureau au traitement des dossiers de résolution du Conseil de ville et du Comité exécutif et l'autre agent au comptoir de vente des règlements municipaux sont à ce point pris par leurs obligations qu'ils disposent de peu de temps pour autre chose. Il faut donc se tourner vers du personnel supplémentaire si l'on veut favoriser le développement de la Division. À cet égard, nous avons compté depuis 1991 sur des stagiaires, des étudiants d'été, des contractuels et des employés en disponibilité. Leur nombre et le travail accompli ont radicalement transformé la Division ; leur contribution a fait en sorte que nous sommes parvenus à réaliser la grande majorité des éléments présentés dans *l'Énoncé d'orientations*.

Les stagiaires, venant du programme de Techniques de la documentation des cégeps et des programmes en archivistique des universités, ont accompli diverses tâches liées à l'élaboration du calendrier des délais de conservation, au traitement des imprimés du Centre de documentation et au traitement des archives. Les 26 étudiants qui sont passés à la Division au cours des dix dernières années ont laissé des réalisations qui ont plus que compensé le temps de formation qu'on leur a offert.

Quant aux étudiants qui ont réalisé des travaux d'été à la Division, leur contribution fut encore plus significative. Au cours des quelque trois cents semaines réparties sur dix ans, 33 étudiants ont participé entre autres à la monumentale opération de microfilmage des dossiers des permis ; sans leur participation, cette opération n'aurait jamais pu être menée à terme. À cela il faut ajouter la quarantaine d'étudiants engagés par les services municipaux et supervisés par nos professionnels et le technicien pour la réalisation de programmes de gestion de documents (classement, aménagement, épuration, etc.). Des travaux de traitement d'archives ont aussi été réalisés de telle sorte que la contribution totale des étudiants durant l'été a été marquante.

Mais là où les apports furent sensationnels, c'est de toute évidence de la part des 16 contractuels qui, de 1990 à aujourd'hui, ont abattu une tâche colossale : préparation d'expositions, traitement définitif d'une vingtaine de fonds de municipalités annexées, participation à la réalisation du Guide des archives, description sommaire et provisoire de l'ensemble des archives de la Ville de Montréal, restauration de documents d'archives, traitement de fonds d'archives institutionnelles, privées et iconographiques, microfilmage de fonds d'archives, description définitive de toutes les archives de la Ville de Montréal au niveau du fonds pour insertion dans le Réseau de diffusion des archives du Québec (RDAQ), etc. La somme mise à notre disposition pour engager

ces professionnels fut de l'ordre de 350 000 \$, grâce aux programmes de subvention du Réseau des archives du Québec et des Archives nationales du Québec. Les contractuels retenus furent la plupart du temps de jeunes archivistes qui ont profité de l'occasion pour acquérir de l'expérience, tout en aidant la Division à prendre le contrôle de ses trois kilomètres linéaires d'archives.

Signalons enfin que nous avons compté aussi sur cinq employés appartenant à d'autres équipes de travail que la nôtre. Ces fonctionnaires en disponibilité ont souvent pris à leur compte des occupations propres à l'archivistique et demandant énormément de patience et de ténacité. L'exemple de la transcription dans notre base de données de 2 400 descriptions de photos anciennes est éloquent.

Mais dans la conduite d'autant de projets on ne peut compter sur ses seules ressources. Une des clés du succès passe par la capacité de trouver et de réunir des ressources externes capables de soutenir les projets et de leur donner la touche professionnelle souvent indispensable. Les exemples sont nombreux et concernent tant des professionnels que des personnes de métier : informaticiens, designers, muséologues, architectes, ingénieurs, cols bleus. Pour la création des bases de données, Archilog (description des documents historiques) et David (règles de conservation et description des documents semi-actifs), nous avons trouvé chez les informaticiens de la Ville de Montréal et ceux d'entreprises privées des spécialistes capables de comprendre nos besoins et de bâtir des architectures appropriées. Ce fut encore le cas tout récemment pour la configuration informatique du processus de numérisation.

Pour chacune des expositions à l'hôtel de ville et à l'extérieur, nous avons largement bénéficié de l'imagination, de l'inventivité et de la souplesse de designers privés. Ces professionnels ont su donner à nos archives un encadrement original capable de charmer les visiteurs. Dans le cas de l'exposition présentée en Chine, nous leur avons demandé de relever le défi de concevoir des supports d'exposition légers et faciles à monter, en plus d'être réutilisables au retour de l'exposition à Montréal. Le défi fut relevé à notre satisfaction et à celle des autorités de la Ville.

Notre partenariat avec les muséologues du Centre d'histoire de Montréal s'est aussi avéré une aventure intéressante par la mise en valeur de nos archives en 1998 dans le cadre d'une exposition et de l'animation de groupes d'écoliers autour de nos documents. Les professionnels du Centre et nos archivistes ont même poursuivi cette activité jusqu'à aujourd'hui en faisant vivre à des enfants de quatrième année du primaire l'expérience des élections municipales montréalaises et une initiation

au monde des archives. C'était une façon de participer au programme pédagogique des élèves de ce niveau dans l'apprentissage de leur milieu de vie.

Nous nous sommes aussi tournés vers les architectes en ayant recours à leurs services en 1997 pour le réaménagement de nos bureaux et de la salle de consultation des archives. Quant aux ingénieurs, ils ont prêté leur concours au règlement du difficile et interminable problème de l'infiltration d'eau dans nos chambres fortes. Nous les avons quelque peu talonnés, mais ils ont finalement résolu ce problème vieux de vingt ans ! Les cols bleus n'ont pas été en reste ; combien de fois se sont-ils comportés en partenaires des archivistes pour l'entretien, les réparations et les améliorations de nos installations ? Les interventions des menuisiers ont été maintes fois appréciées pour rendre les appareils plus fonctionnels, le mobilier plus confortable, les situations de travail exemptes de risques d'accidents. En somme, nous croyons être parvenus à faire « partager » par d'autres spécialistes notre passion de la gestion de documents et des archives pour qu'ils nous aident à remplir notre mandat. Voilà un élément indispensable. Nous nous félicitons de l'avoir obtenu.

Dans un contexte de compressions budgétaires, on comprend facilement que la Ville de Montréal ait tenté de réduire le plus possible ses équipes de travail. Mais pour ne pas subir une trop grande baisse de productivité, nous avons cherché à compenser par le recours aux nouvelles technologies. Ainsi, chaque poste de travail a été pourvu d'un ordinateur ; dès le début des années 1990, il est devenu clair que dans l'exécution de ses tâches, chaque employé ne devait plus compter sur un soutien secrétaire. Chacun avait entre les mains un outil pour participer lui-même à l'accroissement et à la mise à jour des bases de données. La Division n'a conservé qu'un seul poste de secrétaire administrative pour soutenir le chef de division dans ses activités, tenir à jour la comptabilité de l'unité et procéder aux commandes de matériel. Les modes de fonctionnement à la grandeur de la Ville suivent d'ailleurs la même philosophie : de très nombreux employés ont accès au courrier électronique ainsi qu'au processus décisionnel de Lotus Notes. Tous ceux et celles qui ont à soumettre des projets aux autorités de la Ville peuvent le faire à partir de leurs propres appareils.

La gestion de documents et des archives étant un secteur d'activité spécialisée, il est indispensable de compter sur du personnel adéquatement formé. Nous l'avons mentionné auparavant dans la présentation de l'équipe, les membres de la Division ont profité constamment des occasions de formation continue au travail. Plusieurs ont terminé, ou sont sur le point de le faire, des programmes longs de formation dans des disciplines connexes de l'archivistique.

De plus, presque tous les membres de la Division ont eu l'occasion depuis 1991 de recevoir des formations d'appoint d'une journée ou deux sur des sujets variés comme la préservation des archives, l'informatique, l'accès à l'information, la gestion de projets, le français, l'anglais, la diffusion, le tri et la sélection, la numérisation. Nous avons compté pour la période plus de 75 activités qui ont permis des mises à jour constantes des connaissances.

Il en résulte des savoir-faire qu'il importe de préserver en les consignnant dans des méthodes de travail, ce dont nous avons traité plus haut. Il faut aussi diffuser ces nouvelles connaissances par les moyens mis à notre disposition. Au cours des dernières années, nous avons profité de multiples occasions de transmettre notre expertise tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Ville. Nos rapports annuels des dix dernières années indiquent qu'une trentaine de conférences ont été prononcées, qu'une dizaine de cours (en partie ou en totalité) ont été donnés dans les universités, que près de dix articles et un livre ont été publiés. Toutefois, devant les sollicitations nombreuses pour des activités de rayonnement, nous avons dressé le tableau de ces activités pour en prendre la mesure et éviter les excès ; nous voulions maintenir un juste équilibre entre nos obligations et le rayonnement.

L'organisation du travail de la Division passe aussi par la santé et la sécurité au travail. Tout au long de la décennie, nous nous sommes préoccupés d'assurer au personnel de la DGDA des conditions de travail favorables. Le comité local de santé et sécurité du Service du greffe y a vu. Notre engagement en la matière par la participation de deux de nos cadres au sein du comité a montré au personnel l'importance que nous accordions à la question. Au fil des ans, on a vu les aires de travail équipées d'un mobilier plus ergonomique ; les employés ont reçu des consignes pour atténuer les risques d'accidents. Aussi curieux que cela puisse paraître, les employés ne sont pas toujours les plus ardents défenseurs de la sécurité au travail ; les cadres doivent parfois être porteurs de ce dossier.

7. SUIVI ET CONTRÔLE

Malgré l'image très péjorative du suivi et du contrôle, nous sommes plutôt d'avis que ce type d'activité constitue un outil essentiel ; il permet de mesurer la progression dans le travail accompli et la qualité des réalisations passées ; il est indispensable pour déterminer les correctifs à apporter. Après tous les efforts déployés en matière de planification et d'organisation, il serait particulièrement désolant de la part de

gestionnaires de ne pas prendre régulièrement la mesure du chemin parcouru. Ne pas le faire constitue d'ailleurs un non-sens pour tous les employés dont la satisfaction au travail passe par la reconnaissance de leur contribution.

Nous avons vu plus tôt que l'évaluation des opérations et des personnes constitue une opération habituelle à la Ville de Montréal. Au moment de l'élaboration du budget annuel du Service du greffe, la commission du Conseil de ville chargée d'en faire l'examen passe en revue les objectifs de la dernière année et s'assure qu'ils ont été atteints ou que de bonnes explications justifient les écarts constatés. Mois après mois, il en va de même à la direction du Service du greffe et de la direction générale de la Ville. Le chef de la DGDA adresse son bilan au greffier de la Ville qui transmet subséquemment le sien au directeur général. On est donc ainsi assuré que la progression des travaux et leurs résultats reçoivent à très court terme l'aval des cadres supérieurs de la Ville avant d'être communiqués à l'échelon politique. Ce mode de fonctionnement a toujours entraîné des retombées positives à la DGDA, puisqu'il permet au chef de division d'entretenir avec le directeur du Service du greffe un rapport privilégié en même temps qu'il contribue à faire connaître les réalisations de la Division à la direction générale.

À un autre niveau, celui de la Division, les contrôles prennent la forme de séances de travail qui réunissent, d'une part, les trois cadres et, d'autre part, pour chaque section, les professionnels avec leur chef de section en présence du chef de la Division. Les rencontres de direction surviennent une fois par mois, les réunions de section aussi. Les chefs de section rencontrent également les autres catégories d'employés au rythme d'un échange aux deux semaines pour le technicien et les employés du microfilm, aux deux mois pour les autres employés de la Section des archives.

Nous ne saurions trop insister sur l'importance de ces échanges entre les cadres et les professionnels. Ces derniers étant chargés de concevoir les systèmes, méthodes de travail et procédures, ils sont particulièrement bien placés pour donner l'heure juste sur les résultats obtenus. Si des correctifs doivent être apportés, si des ressources supplémentaires s'avèrent nécessaires, si l'échéancier ne correspond plus à la réalité, c'est de ces réunions que surgiront des corrections de tir ou des interventions pour déplacer des ressources ou en obtenir de nouvelles. Dans une équipe d'une vingtaine de personnes, cadres et professionnels doivent multiplier les échanges de vues pour résoudre les problèmes de toutes sortes qui entravent la progression des travaux. Le centre nerveux du système se trouve là, dans ce groupe porteur des objectifs et du savoir-faire.

Un des instruments privilégiés pour consigner le suivi des opérations et faire connaître les résultats obtenus est sans nul doute le rapport annuel. Depuis 1992, la Division a repris la tradition de rédiger et de publier un rapport annuel. Le premier rapport fut récapitulatif, présentant les activités à compter de 1989. Nous n'avons pas manqué à ce « devoir » jusqu'à maintenant. On trouve dans chacun des rapports un mot d'introduction du maire (depuis 1998) et du chef de division, la présentation du mandat et de l'organigramme, les ressources humaines (leurs activités de rayonnement et de perfectionnement), les ressources matérielles et financières, les rapports des deux sections et la liste des publications de la Division. On ne compte plus le nombre de fois où le rapport annuel a servi d'aide-mémoire¹¹; les avantages qu'on en a tirés ont largement compensé les efforts nécessaires à sa réalisation.

CONCLUSION

Gérer un service d'archives, c'est le conduire de la meilleure façon possible pour qu'il joue pleinement son rôle au sein de son institution. À la Ville de Montréal comme ailleurs, la gestion de documents et des archives doit répondre en premier lieu aux besoins de l'administration. Cette dernière a créé le Service des archives en 1913 pour la soutenir dans la gestion de la municipalité. C'est encore le même rôle qui est dévolu à ce service aujourd'hui : faire en sorte que toutes les unités disposent d'une mémoire organisationnelle qui facilitera l'accomplissement de leur mandat. Dans cet ordre d'idée, que l'on travaille tant à la gestion des documents actifs, semi-actifs qu'historiques, nous cherchons à faciliter le travail des dirigeants et employés de la ville. C'est une fois cet objectif atteint que les chercheurs de tous niveaux et horizons profiteront de conditions favorables pour réaliser leurs travaux.

Le défi est toutefois de taille et exige de la part des gestionnaires qu'ils créent un milieu de travail configuré de la façon suivante. Dans un premier temps, l'intégration de la gestion de documents et des archives nous semble indispensable. Le soutien à l'administration et l'appui à la recherche constituent deux volets d'un même mandat. Si, pour des raisons d'organisation et de réalisation du travail, il est important de créer des équipes distinctes, il est par ailleurs essentiel que leurs activités respectives soient coordonnées pour faire en sorte que dirigeants et employés de la Ville sentent que la mémoire immédiate comme la mémoire lointaine de l'institution sont à leur service.

11. Le présent texte n'aurait pu voir le jour sans les rapports annuels de la Division.

À cet égard, il est nécessaire de créer au sein du personnel de la Division une dynamique basée sur l'acquisition de connaissances (savoir), la conduite d'expériences (travail), la résolution de problèmes (l'expertise) et la diffusion de son savoir-faire (rayonnement). Lorsque le personnel de la Division mesure l'appréciation que suscitent la qualité et même l'excellence de son travail, il est encouragé à résoudre encore plus de problèmes, à toujours mieux servir la Ville. La reconnaissance extérieure qui peut en découler ne fait qu'ajouter à la fierté d'appartenir à l'institution et à la mieux servir.

Toutefois, le gestionnaire encouragera cette dynamique dans la mesure où il jouera pleinement son rôle. Il lui revient de réunir des groupes de travail solidement structurés dont chaque participant a le sentiment d'être bien appuyé par les autres, de disposer de l'équipement et des locaux nécessaires, d'être dirigé par des professionnels qui possèdent le savoir-faire voulu. Le gestionnaire est donc facilitateur, c'est-à-dire qu'il réunit les ressources, en plus de stimuler et de canaliser les énergies de tous ceux et celles qui veulent s'accomplir par leur travail.

Mais tout cela ne se réalise pas en vase clos, sans lien direct avec les supérieurs hiérarchiques qui sont chargés de réaliser la mission de la Ville. Voilà pourquoi planification et contrôle doivent être rigoureusement effectués afin de garder le contact et de faire la démonstration aux premiers responsables de la Ville que gestion de documents et archives sont un rouage essentiel. Pour nous, il en va d'ailleurs de la qualité du Montréal de demain.

Les archives ecclésiastiques

Monique Boisvert
Canoniste

Michèle Boisvert
Archiviste¹



INTRODUCTION

Au moment où l'on sollicite notre collaboration à un ouvrage collectif sur la gestion des centres d'archives, la Conseil pontifical de la culture et la Commission de la culture de la Conférence épiscopale mexicaine publient les Actes de la Première Rencontre continentale de l'Amérique, de ses membres et consultants et des présidents des Commissions de la culture des Conférences épiscopales du continent sur le thème « La culture à l'horizon de la transmission de l'Évangile. Perspectives pour une nouvelle évangélisation² ». Tant pour l'Église que pour les sociétés, des défis nouveaux apparaissent au regard de la mondialisation de la culture. Pour l'Église, ce phénomène appelle et attend une ouverture à la transcendance pour préserver son caractère humain dans le respect, toutefois, de l'autonomie de chaque culture. Ce phénomène engendre également, pour chaque peuple, le devoir de connaître sa propre identité.

-
1. Au moment de la rédaction de cet article, Monique Boisvert était chancelier du diocèse de Valleyfield, et ce depuis 1989.
 2. *La Cultura en el Horizonte de la Transmisión del Evangelio – Perspectivas para una Nueva Evangelización*, Santa Maria, Puebla, Mexique, 12 octobre de 2001. On aura avantage à lire l'exposé magistral « Fondements théologiques dans la transmission de la Bonne Nouvelle pour inculturer l'Évangile et évangéliser les cultures » (p. 79-94) du professeur Pierre Gaudette, consultant du Conseil pontifical de la culture, doyen de la Faculté de théologie, Université Laval, conférencier invité à la rencontre de Puebla.

Ce nouveau contexte fait apparaître, croyons-nous, l'importance primordiale des archives, puisque, par leur contenu, celles-ci conservent les sources du développement historique de toute communauté, sacrale ou non. Il montre aussi la nécessité d'une gestion adéquate. Notre réflexion se limite aux archives des institutions ecclésiales et comporte deux points : nous présentons dans le premier les principes théologiques et culturels qui fondent le caractère spécifique des archives ecclésiastiques. Le deuxième constitue un survol des modes de gestion pratiqués dans les archives des diocèses, des paroisses et des congrégations religieuses du Québec. En guise de conclusion, nous nous permettons de faire connaître certaines de nos préoccupations et nos souhaits.

1. LES ARCHIVES ECCLÉSIASTIQUES : POINT DE RENCONTRE DE LA FOI ET DE LA CULTURE

1.1. Le sens du terme « ecclésiastique »

Dans ce texte, il est question d'archives « ecclésiastiques » et non d'archives « religieuses ». Le qualificatif « ecclésiastiques », d'usage ancien dans les documents du Magistère, nous est devenu familier depuis la Lettre circulaire de Mgr Francesco Marchisano, président de la Commission pontificale des biens culturels de l'Église en 1997³.

Par rapport à l'expression « archives religieuses » qui englobe les archives des diverses confessions religieuses et des mouvements spirituels, la qualification d'« ecclésiastiques » est restrictive. En effet, sont « ecclésiastiques » uniquement les archives des institutions qui ont un lien juridique avec l'Église catholique : diocèses, paroisses, congrégations religieuses pontificales ou diocésaines, monastères, associations publiques de fidèles, prélatures personnelles, etc.

L'expression « archives ecclésiastiques » a cependant l'avantage de rappeler : 1) que les archives sont produites par une institution bi-millénaire et universelle qui remonte à Jésus-Christ ; 2) qu'elles sont un bien d'Église :

Tous les biens temporels qui appartiennent à l'Église tout entière,
au Siège Apostolique et aux autres personnes juridiques publiques

3. Mgr Francesco Marchisano, *Lettre circulaire « La fonction pastorale des archives ecclésiastiques »*, Rome, Commission pontificale pour les biens culturels de l'Église, Cité du Vatican, 1997.

dans l'Église, sont biens ecclésiastiques et sont régis par les canons suivants [can. 1259-1298] ainsi que par les statuts propres de ces personnes⁴.

Il s'agit d'un bien inaliénable ou qui ne peut être aliéné qu'avec la permission expresse et formelle du Saint-Siège :

S'agissant de manifestations de son activité et de sa vie, l'Église doit en [les archives] prendre un soin particulier et ne pourrait ni les vendre ni les aliéner. Au contraire, à l'image de l'intendant fidèle dont parle l'Évangile, elle a le devoir de les sauvegarder, de les accroître et de les transmettre aux générations à venir⁵.

[...] s'il s'agit de choses dont la valeur dépasse la somme maximale ou de choses données à l'Église en vertu d'un vœu, ou d'objets précieux à cause de leur valeur artistique ou historique, l'autorisation du Saint-Siège est de plus requise pour la validité de l'aliénation⁶.

3) qu'elles échappent aux catégories « publiques et privées » qui ne leur conviennent pas :

Car la documentation contenue dans les archives constitue un patrimoine qui est conservé en vue de sa transmission et de son utilisation. Sa consultation permet la reconstitution historique d'une Église particulière déterminée et de la société qui lui est contemporaine⁷.

Ce patrimoine doit donc être rendu accessible aux croyants et aux non-croyants. Une partie minime de ce patrimoine, il est vrai, n'est pas consultable et cela, en raison des règles de discrétion dans la communicabilité des documents qui garantissent l'honneur des personnes et leur conscience, de même qu'en raison du for interne, qui est inviolable.

1.2. L'action clairvoyante du Siège apostolique depuis quarante ans

C'est un fait connu que le Saint-Siège est la seule institution contemporaine dont l'activité n'a connu aucune interruption depuis l'Antiquité. Connue également, l'importance capitale qu'il attache à la conservation

4. Code de droit canonique / 1983, canon 1257 § 1.

5. Cardinal Agostino Casaroli, secrétaire d'État du Vatican, « Les archives de l'Église, élément spécifique du patrimoine de l'humanité », *La documentation catholique*, 6 janvier 1980, n° 1777, p. 15.

6. Au sujet de l'aliénation : cf. Code de droit canonique de 1983, canon 1292 § 2.

7. Mgr Francesco Marchisano, *op. cit.*, n° 4, p. 38.

des documents, comme le démontre l'antiquité du *Chartarium* ou du *Scrinium sanctae romanae Ecclesiae* dont l'existence se trouve attestée dès le siècle qui vit la fin des persécutions. Peu connue, cependant, est l'action du Saint-Siège au cours des quarante dernières années.

Le Concile a en effet souligné l'importance fondamentale de la culture pour le plein épanouissement de l'homme, les multiples liens entre le message de salut et la culture, l'enrichissement mutuel de l'Église et de diverses cultures dans la communion historique avec les différentes civilisations, comme aussi la nécessité pour les croyants de comprendre à fond les façons de penser et de sentir des autres hommes de leur temps, telles qu'elles s'expriment dans leurs cultures respectives⁸. Au Synode des évêques de 1974, Paul VI éveillait à la conscience du rôle des diverses cultures dans l'évangélisation des peuples :

La rupture entre Évangile et culture est sans doute le drame de notre époque, comme ce fut aussi celui d'autres époques. Aussi faut-il faire tous les efforts en vue d'une généreuse évangélisation de la culture, plus exactement des cultures. [...] Indépendants à l'égard des cultures, Évangile et évangélisation ne sont pas nécessairement incompatibles avec elles, mais capables de les imprégner toutes sans s'asservir à aucune⁹.

Dès le début de son pontificat, Jean-Paul II recueillait l'héritage du Concile œcuménique, du Synode des évêques et de Paul VI. Il procéda à une consultation sur le problème fondamental des responsabilités du Saint-Siège devant la culture et institua le Conseil pontifical de la culture (20 mai 1982), lui assignant le rôle de donner à toute l'Église une impulsion commune dans la rencontre de l'Évangile avec les diverses cultures. Fidèle au souhait d'*aggiornamento* de la Curie romaine à périodes régulières exprimé par Paul VI dans la Constitution apostolique *Regimini Ecclesiae universae* (15 août 1967), Jean-Paul II, par la Constitution apostolique *Pastor Bonus* (28 mai 1988), confirma le rôle du Conseil pontifical de la culture et fonda la Commission pour la conservation du patrimoine artistique et historique de l'Église. Cinq ans plus tard, le 25 mai 1993, par une Lettre apostolique donnée *motu proprio*, «*Inde a Pontificatus Nostri initio*», le Saint-Père renforçait la mission

8. Concile œcuménique de Vatican II, Constitution pastorale sur l'Église dans le monde de ce temps «*Gaudium et Spes*», n^{os} 53-62, 7 décembre 1965, *Acta Apostolicae Sedis*, vol. LVIII, n^o 15, p. 1025-1120.

9. Exhortation apostolique sur l'évangélisation «*Evangelii nuntiandi*», 8 décembre 1975, *Acta Apostolicae Sedis*, vol. LXVIII, tome 1, 1976, p. 1-76, n^o 20.

donnée à ces deux organismes : d'une part en confiant au Conseil pontifical de la culture le rôle élargi de promouvoir non seulement la rencontre entre foi et culture, mais le dialogue avec les non-croyants sous le rapport de la culture et d'autre part en modifiant le nom de la Commission pour la conservation du patrimoine historique et artistique de l'Église en celui de Commission pontificale des biens culturels de l'Église afin de rappeler que la tâche de cette Commission ne devait pas se limiter à une activité de conservation, mais aussi de mise en valeur du patrimoine dans le cadre de la mission évangélisatrice et dans l'apport culturel de l'Église. Fait à souligner : cette Commission ne dépendrait plus de la Congrégation du clergé. Elle serait « *sui juris* » afin de signifier que l'intérêt pour les biens passés n'est pas la tâche du clergé, mais celle de toute l'Église et concerne directement les laïcs. Ces deux organismes doivent, par des contacts périodiques, établir une conformité d'action dans tous les domaines et une coopération mutuelle féconde afin d'être instrument d'incitation et point de référence pour les Conférences des évêques dans le monde.

Une riche documentation s'ajoute à l'établissement de ces dicastères : allocutions aux associations d'archivistes, discours à l'UNESCO, conférences sur la pastorale de la culture. Dans ces documents, on découvre un véritable glossaire mis au point pour indiquer autant d'actions ou de dimensions de la sollicitude de l'Église pour la culture, les cultures, les biens culturels dans leur rapport avec la foi. Ce sont des mots lourds de sens et porteurs d'engagement pour tous ceux qui ont à cœur les valeurs de la culture humaine et religieuse. Ainsi en est-il pour culture, biens culturels, inculturation, etc.

Le Concile définit ainsi la culture :

Le mot « culture » désigne tout ce par quoi l'homme affine et développe les multiples capacités de son esprit et de son corps ; s'efforce de soumettre l'univers par la connaissance et le travail ; humanise la vie sociale, aussi bien la vie familiale que l'ensemble de la vie civile, grâce au progrès des mœurs et des institutions ; traduit, communique et conserve enfin dans ses œuvres, au cours des temps, les grandes expériences spirituelles et les aspirations majeures de l'homme, afin qu'elles servent au progrès d'un grand nombre et même de tout le genre humain¹⁰.

10. Concile œcuménique de Vatican II, *op. cit.*, n° 2.

Dans sa lettre encyclique *Redemptoris Missio*, Jean-Paul II présente l'inculturation comme « une intime transformation des authentiques valeurs culturelles par leur intégration dans le christianisme, et l'enracinement du christianisme dans les diverses cultures humaines »¹¹.

C'est encore Jean-Paul II qui donne un sens précis et un contenu immédiatement saisissable au concept de « bien culturel », en comprenant sous ce terme avant tout

[...] les patrimoines artistiques de la peinture, de la sculpture, de l'architecture, de la mosaïque et de la musique, mis au service de la mission de l'Église. Il faut ensuite ajouter à tout cela les biens sous forme de livres qui se trouvent dans les bibliothèques ecclésiastiques et les documents historiques conservés dans les archives des communautés ecclésiales. Entrent enfin dans ce cadre les œuvres littéraires, théâtrales, cinématographiques, produites par les moyens de communication de masse¹².

Que déduire de l'ensemble des actes du Saint-Siège depuis le début du Concile ? Il est important de souligner la constance du Magistère à affirmer la nécessité d'une pastorale de la culture et la cohérence entre discours et actions, ce qui donne à ses actes un caractère de disposition impérative appuyée sur la longue expérience de l'Église. En effet, le processus de rencontre et de confrontation de l'Église avec les cultures, l'Église le connaît depuis les origines de la prédication de l'Évangile.

Or, cette dimension nouvelle de la pastorale de l'Église qu'est la pastorale de la culture, le Magistère la juge essentielle pour rejoindre l'homme contemporain et le resituer dans sa plénitude de créature « à l'image et à la ressemblance de Dieu » (Gn 1, 26) ; si les archives, à titre de « biens culturels », « biens ecclésiastiques », « biens de la mémoire », sont un moyen indispensable à cette pastorale de la culture, l'on peut conclure : 1) que l'organisation des archives de toute institution ecclésiastique et en premier lieu des Églises particulières est un service *obligatoire* et non facultatif ; et 2) que l'archiviste, en plus d'être un professionnel de l'archivistique, accomplit une fonction ecclésiale. Étant situé, avec l'Église, à la rencontre de la foi et de la culture, il est qualifié par l'Église elle-même d'« artisan de paix ».

11. Jean-Paul II, « Lettre encyclique *Redemptoris Missio* », 7 décembre 1990, *Acta Apostolicae Sedis*, vol. LXXXIII, tome 1, 1991, p. 249-350, n° 52.

12. Jean-Paul II, « L'importance du patrimoine artistique dans l'expression de la foi et le dialogue avec l'humanité », Discours à la première Assemblée plénière de la Commission pontificale pour les biens culturels de l'Église, *La documentation catholique*, n° 2126, 1995, p. 970.

1.3. Spécificité des archives ecclésiastiques

En 1962, le pape Jean XXIII étonna toute la chrétienté en annonçant la tenue d'un concile œcuménique. Le point central pour tous était bien cette question posée à l'Église : Église de Dieu, que dis-tu de toi-même ? Quelle est ta profession de foi sur ton être et ta mission ? Trois ans auparavant, Jean XXIII, afin de donner de solides assises au renouveau conciliaire, avait mis à contribution la Commission pontificale pour les archives, suscitant par le fait même un intérêt renouvelé pour les archives.

Au moment où Jean-Paul II écrit sur l'entrée dans le nouveau millénaire et une nouvelle évangélisation, la Lettre circulaire sur la fonction pastorale des archives ecclésiastiques vient valoriser les archives comme d'utiles instruments au service d'une action pastorale éclairée.

Les archives ecclésiastiques constituent la source primordiale et indispensable à toute histoire des expressions et des manifestations variées de la vie religieuse et de la charité chrétienne [...]. Une conscience prospective de l'action ecclésiale, déduite de la connaissance des archives, offre aussi la possibilité d'une adaptation adéquate des institutions ecclésiastiques aux exigences des fidèles et des hommes de notre temps. [...] Une institution oublieuse de son propre passé réussira difficilement à situer et définir son rôle parmi les hommes en fonction d'un contexte social, culturel et religieux déterminé¹³.

Quelle est donc la spécificité des archives ecclésiastiques pour qu'on leur donne une telle importance dans la mission de l'Église ? Devant les traits culturels contemporains qui constituent des défis à l'évangélisation, l'Église doit réfléchir à nouveau sur la conscience qu'elle a d'elle-même. Qu'est-ce qui constitue la conscience de l'Église ? C'est d'abord la règle de foi dont l'inspiration remonte à Vincent, moine de Lérins, qui, vers 430, méditant la parole de Saint Paul à Timothée : « Garde bien le dépôt et évite les paroles impies » (1 Tm 6,20), cherchait un énoncé bref qui lui permette de distinguer la vraie foi catholique de l'erreur des hérésies. « Il faut tenir pour vrai ce qui a été cru partout, toujours, par tous¹⁴ », cette règle de foi a été élaborée progressivement par les conciles et constitue, avec les saints, la conscience que l'Église a d'elle-même.

13. Mgr Francesco Marchisano, *op. cit.*, 1.1, 1.3, p. 15 et 17.

14. Saint Vincent de Lérins, « Le Commonitorium », traduit et présenté par Michel Meslin, Namur, Éd. du Soleil Levant, 1959, p. 39.

Mais cette conscience que l'Église a d'elle-même s'inscrit dans l'histoire à travers des personnes qui ont des mentalités différentes par leur persévérance à demeurer dans la communion de l'Église. Elles conservent comme trait caractéristique une volonté de vivre ou de se référer à l'authenticité évangélique et sacramentelle, dans la communauté des croyants, en communion explicite avec le successeur de Pierre. Ce sont ces communautés qui manifestent la vitalité de l'Église. Leur vie s'inscrit dans la trame de l'histoire générale comme un fait de civilisation spécifique.

Tradition conciliaire et tradition spirituelle, d'une part, principes constitutifs de la conscience que l'Église a d'elle-même et vitalité des communautés croyantes, d'autre part, comme expression de cette conscience de l'Église, c'est à cela qu'il faut recourir pour saisir la signification pleine et intime des choses. À la théologie historique dont le propre est de remonter le temps de nous expliciter, à la lumière de la foi et sous la conduite du Magistère, comment la foi agissante de l'Église a médiatisé la révélation et l'action de Dieu au sein de l'histoire humaine et à l'histoire religieuse, par investigation de l'intelligence humaine, de déchiffrer avec soin les documents et de mettre en lumière l'évolution progressive du fait de civilisation dont la spécificité est manifestée par l'expression humaine de la foi des croyants.

Voilà la spécificité des archives ecclésiastiques. Le Magistère reconnaît toute leur richesse et toute leur dignité en les qualifiant de gardiennes de la mémoire historique de l'Église et manifestation de son sens de la Tradition. Tradition entendue non comme un statu quo, mais comme l'acte vivant de transmission de l'héritage des Apôtres fait sous le mode non d'écrits, non de discours, mais de la vie et de l'expérience concrète, familière des réalités dont vivent les croyants en fidélité à l'authenticité de l'Évangile.

Comme l'affirmait Paul VI aux archivistes ecclésiastiques le 26 septembre 1963 :

C'est le Christ qui intervient dans le temps et qui écrit Lui-même sa propre histoire au point que nos bouts de papier sont les échos et les traces de ce passage de l'Église, mieux, du passage du Seigneur Jésus dans le monde. Aussi, avoir le culte de ces papiers, des documents, des archives, est-ce, par contrecoup, avoir le culte du Christ, avoir le sens de l'Église, offrir à nous-mêmes et offrir à ceux qui viendront après nous l'histoire de cette phase du passage ou du *transitus Domini* dans le monde¹⁵.

15. Cité par Mgr Francesco Marchisano, *op. cit.*, p. 44.

En raison donc du caractère spécifique des archives ecclésiastiques, l'archiviste est invité, dans son mode de gestion même, à « *sentire cum Ecclesia* » et à rappeler au lecteur qu'une pièce d'archives ne livre son sens plénier qu'en relation avec la totalité du fonds et que ce fonds a une structure spécifique : c'est celle d'une communauté organique de croyants dans un lieu précis et un temps déterminé.

2. MODES DE GESTION PRATIQUÉS DANS LES ARCHIVES ECCLÉSIASTIQUES DU QUÉBEC

Comment ce Magistère s'exprime-t-il dans les archives ecclésiastiques du Québec ? Nous proposons ici un survol des modes de gestion pratiqués dans le milieu ecclésiastique relativement aux orientations émanant de Rome. Nous n'avons nullement l'intention d'analyser ou d'étudier de manière exhaustive les différents centres d'archives. En effet, une enquête très sommaire et quelques visites auprès de certaines communautés et de certains diocèses nous permettent seulement un tour d'horizon suffisant pour tâter le pouls et tenter d'établir un parallèle entre la situation actuelle des archives ecclésiastiques et les orientations émanant du Saint-Siège.

En ce qui concernent les orientations de Rome, nous nous appuyons sur trois documents qui mettent en lumière l'évolution de la prise de position du Saint-Siège face aux archives : le Code de droit canonique, la conférence de Mgr Charles Molette au XXII^e congrès annuel de la Société canadienne de droit canonique en octobre 1987, « Archives, archivistes et nouveau code », et la Lettre circulaire de la Commission pontificale pour les biens culturels de l'Église, « La fonction pastorale des archives ecclésiastiques », février 1997.

Une distinction est apportée selon trois milieux religieux différents, c'est-à-dire diocèse, paroisse et communauté religieuse.

2.1. Législation et réglementation des archives ecclésiastiques

Dans un premier temps, nous essaierons de faire le point sur la réglementation existante et sur les politiques adoptées dans les différents milieux religieux. Puis nous définirons à qui incombe la responsabilité des archives ecclésiastiques et en quoi celle-ci consiste selon le Code de droit canonique. Enfin, une brève description des différents types d'archives religieuses viendra compléter ce point.

2.1.1. Règlements et politiques

Mgr Charles Molette, président de l'Association des archivistes de l'Église de France, nous dit qu'un message a été donné, en 1979, à cette association. Ce message « définit le rôle et la responsabilité ecclésiale de l'archiviste ecclésiastique et religieux dans le monde d'aujourd'hui », et c'est à partir de ce message qu'« a pu être élaboré le Règlement général des archives de l'Église de France en juin 1980 [...] règlement élaboré à partir de l'expérience et de la pratique des archivistes ecclésiastiques et religieux¹⁶ ».

De son côté, la Commission pontificale pour les biens culturels de l'Église vient préciser l'importance d'établir une réglementation de nos archives : « Le même évêque diocésain, conformément au canon 491 § 3, devra munir ses archives d'un règlement qui puisse en permettre le fonctionnement correct selon leur finalité propre¹⁷. » Et un peu plus loin :

En plus de la réglementation des archives diocésaines, il convient de tracer des directives qui puissent servir en même temps à l'usage des archives paroissiales, en conformité aux normes du droit canonique, et pareillement à celui des autres archives... Une semblable réglementation peut être également le résultat d'une concertation entreprise avec les archives d'autres organismes ecclésiastiques, surtout celles des instituts de vie consacrée [...]¹⁸.

Pour le moment, quelques diocèses et paroisses ont élaboré des ébauches de politiques de consultation, d'acquisition ou de conservation des documents essentiels. Les plans d'urgence ne sont pas communs non plus. Les communautés religieuses par contre se sont munies en grande majorité de politiques bien définies relatives à la consultation et d'acquisition. Il en est de même pour la préservation et la protection de leurs archives.

2.1.2. Responsabilité et mandat

Selon le Code de droit canonique, le mandat d'un centre d'archives diocésain est défini dans celui du chancelier (can. 482-491). « [...] c'est en effet au chancelier qu'incombe la responsabilité de la rédaction des divers actes de la curie et de leur expédition ainsi que de leur

16. Mgr Charles Molette, « Archives, archivistes et nouveau code », *Esprit et vie*, n° 3, 1986, p. 32.

17. Mgr Francesco Marchisano, *op. cit.*, p. 61.

18. *Ibid.*, p. 94.

conservation et de la reproduction authentique – au bénéfice des intéressés – des documents qui de leur nature sont publics et concernent l'état de leur propre personne (can. 486-488)¹⁹. » Le chancelier a donc la responsabilité des archives administratives et historiques. Cependant, la responsabilité des archives secrètes revient à l'évêque (can. 489-490).

Pour ce qui est des paroisses, le code dit bien que c'est le curé qui aura la responsabilité des registres paroissiaux, mais rien n'est précisé au sujet des archives administratives.

Quant aux communautés religieuses, un texte « élaboré lors d'une réunion de religieuses archivistes tenue à Lyon les 17 et 18 avril 1982²⁰ » stipule que les archives sont sous la responsabilité d'archivistes soucieux de la mémoire de l'Église et du respect de l'origine des documents, rôle habituellement tenu par des religieux ou des religieuses.

2.1.3. Typologie des documents selon la réglementation des archives ecclésiastiques

Quels types de documents trouve-t-on dans ces différents établissements et que doit-on conserver ? Il existe trois groupes d'archives ecclésiastiques : les archives courantes, les archives secrètes et les archives historiques. Les archives courantes des diocèses, paroisses et communautés concernent la vie et la gestion de l'organisme. Les archives secrètes renferment la documentation portant sur les causes criminelles, les dispenses accordées pour empêchement caché, les mariages secrets, les remontrances en matière de scandale, etc. Les archives historiques englobent tous les documents qui concernent les affaires spirituelles et temporelles des diocèses, paroisses ou instituts.

Voici des exemples de certains types de documents susceptibles de se retrouver dans ces archives : procès-verbaux, correspondance (de la chancellerie, de l'évêque, des supérieurs...), dispenses de mariage, registres, inventaires, actes judiciaires, dossiers personnels (des évêques, des prêtres, des religieux, des agents de pastorale...), bénédictions d'églises, de cimetières, titres de propriété, etc.

La Commission pontificale pour les biens culturels de l'Église nous parle du contenu spécifique des archives :

19. Mgr Charles Molette, *op. cit.*, p. 27.

20. *Ibid.*, p. 29.

En ce qui concerne leur contenu spécifique, les archives constituent les sources du développement historique de la communauté ecclésiastique, celles qui ont trait à l'activité liturgique et sacramentelle, à l'action éducative et au service d'assistance... Bien souvent, elles conservent les documents qui regardent l'institution des œuvres dont ils ont été les instigateurs et ceux qui ont trait aux rapports juridiques entre les personnes et les divers instituts et communautés²¹.

2.2. Ressources, exigence de la réglementation et état de la question

Dans un deuxième temps, nous étudierons la gestion des différentes ressources des centres d'archives religieuses, c'est-à-dire les ressources humaines, matérielles et financières. Nous en arriverons à la conclusion que l'organisation de ces ressources est bien définie par l'Église sans toutefois être atteinte dans les faits.

2.2.1. Ressources humaines

Le Code de droit canonique dit bien que les archives historiques doivent être soigneusement conservées et systématiquement rangées (can. 491 § 2), mais selon Mgr Molette « [...] force est de relever que rien n'est dit des exigences proprement archivistiques [...], qu'il s'agisse du local ou des locaux, qu'il s'agisse du personnel, de sa formation archivistique ou déontologique [...]»²². Cependant, dix ans après les propos de Mgr Molette, la Commission pontificale pour les biens culturels de l'Église vient préciser :

Il sera alors procédé au renforcement ou à l'institution d'archives historiques, à la protection et à la conservation d'archives secrètes de même qu'à une convenable disposition des archives courantes, à leur éventuelle informatisation, à l'engagement d'un personnel qualifié en recourant, le cas échéant, à l'aide de techniciens spécialisés²³.

Et un peu plus loin :

Les autorités compétentes doivent confier la direction des archives ecclésiastiques à des personnes particulièrement qualifiées. On

21. Mgr Francesco Marchisano, *op. cit.*, p. 29-30.

22. Mgr Charles Molette, *op. cit.*, p. 28.

23. Mgr Francesco Marchisano, *op. cit.*, p. 60.

procédera à une sélection soigneuse afin de favoriser l'essor de ce genre de service ecclésial qui devra être assumé, autant que possible, de manière stable par des personnes expertes et capables²⁴.

Qu'en est-il chez-nous ? Notre bref survol nous a permis de constater que dans les diocèses, le personnel se réduit à deux personnes. Dans bien des cas, il s'agit du chancelier et d'une secrétaire qui n'ont pas nécessairement une formation archivistique. Parfois un archiviste est engagé, souvent à temps partiel, et est, en plus, responsable de la bibliothèque. Des bénévoles à temps partiel viennent s'ajouter à l'équipe.

Dans les paroisses, la secrétaire fait office d'archiviste et le changement fréquent de personnel ne permet pas toujours un suivi adéquat. Un *Guide de gestion et de mise en valeur des archives paroissiales*, réalisé par l'Association des chancelières et chanceliers du Québec, a été publié par l'Assemblée des évêques du Québec. Sa distribution dans les paroisses ne semble pas avoir eu un effet notable sur le personnel selon les archivistes de quelques diocèses et ce, malgré la promotion qui en a été faite.

Les communautés religieuses comptent un personnel plus nombreux. Il ne faut pas oublier que ces communautés sont à la base de nos associations archivistiques. Elles possèdent elles-mêmes leur propre association, le Regroupement des archivistes religieux (RAR). Jusqu'à maintenant, ce sont des religieux et des religieuses qui ont pris en main les dépôts d'archives de leurs communautés et un effort a été fait du côté de la formation. Mais force est de constater que, de plus en plus, ces communautés doivent faire appel à des archivistes laïques afin d'assurer la relève.

2.2.2. Ressources matérielles

Quant aux ressources matérielles, le Code de droit canonique précise peu de choses au sujet des locaux pour la conservation des archives. La Commission est plus explicite :

Les responsables des archives auront soin de prévoir des locaux convenablement équipés pour y déposer le matériel rassemblé. Les locaux devront correspondre aux exigences fondamentales de salubrité [...]²⁵.

24. Mgr Francesco Marchisano, *op. cit.*, p. 63.

25. *Ibid.*, p. 93.

Actuellement, ce sont les ressources matérielles qui font le plus défaut surtout dans les diocèses et les paroisses. Parfois, les documents sont entassés dans des sous-sols sans protection contre le feu, le vol, les inondations et l'humidité. Le manque d'espace est flagrant et rien n'est fait sur le plan de l'éclairage et de la climatisation. Certaines paroisses possèdent des voûtes, mais là aussi, on trouve des boîtes dans des garde-robes, des greniers ou des sous-sols.

Par contre, les communautés religieuses ont la plupart du temps des locaux adéquats, munis d'unités mobiles et de salles de consultation. L'accent est mis sur le respect des normes de conservation (température, climatisation, etc.) et de salubrité.

En ce qui a trait à l'informatisation, la majorité des institutions utilisent des logiciels de gestion d'archives, en particulier pour décrire leurs fonds d'archives historiques et certaines même pour gérer leurs archives courantes. D'autres cependant ne sont pas encore informatisées et utilisent le système de fiches et la « bonne vieille mémoire » de la personne en charge des archives.

2.2.3. Ressources financières

Comme c'est le cas dans plusieurs centres d'archives, le financement des centres d'archives ecclésiastiques n'est pas vraiment adéquat. Les archives des diocèses fonctionnent à partir du budget de la chancellerie. Certains responsables d'autres centres iront chercher des subventions, des dons privés ou s'engageront personnellement dans des projets pour compléter leur budget.

2.3. Les fonctions archivistiques, exigence de la réglementation et état de la question

Le milieu ecclésiastique n'est pas différent des autres milieux en ce qui a trait aux fonctions archivistiques. Nous essaierons donc de cerner ici les recommandations émanant du Saint-Siège et de décrire les moyens mis en œuvre pour gérer les archives des différents milieux religieux sur le plan de la classification, de l'évaluation, de l'acquisition, de la conservation, de la préservation, de la description et de la diffusion.

2.3.1. Classification

Mgr Molette nous parle des principes qui ont présidé à l'élaboration d'un cadre de classement :

Il appartient donc à l'archiviste d'étudier le mécanisme de l'institution, d'en analyser les rouages, d'en comprendre les articulations, d'en saisir l'évolution à travers le temps et l'espace, d'en vérifier le fonctionnement à travers les documents de façon à faire refléter par le classement qu'il leur assigne une image aussi proche que possible de la réalité et aussi vivante qu'il se peut²⁶.

La gestion des archives actives est assez récente dans le domaine ecclésiastique. Un survol de quelques plans de classification de diocèses ou de communautés nous présente une organisation unique pour les trois âges mais, par contre, on n'aborde pratiquement jamais le cas des archives courantes et intermédiaires.

Mgr Molette parle des archives dans leur phase administrative :

L'importance des archives administratives ne saurait échapper [...] Il s'agit, dans la phase administrative, d'assurer et d'attester l'authenticité et la validité des actes constituant et structurant la communauté ecclésiale [...]. C'est dans les normes générales qu'apparaît la première mention des archives dans le Nouveau Code [sic] [...]. Cette mention suppose donc une organisation desdites archives. Or, sur cette organisation le Code [sic] est absolument muet [...]»²⁷.

La Commission pontificale pour les biens culturels de l'Église, de son côté, parle d'archives courantes : « Les archives courantes jouent un grand rôle dans la vie ordinaire de la communauté ecclésiale [...] d'où le besoin d'une organisation basée sur des critères qui tiennent compte des exigences du moment présent et qui puissent se prêter à des développements futurs²⁸ ». Elle spécifie :

On apportera une attention particulière à la méthodologie adoptée pour l'organisation des archives. Elle ne peut être circonscrite au seul projet de rassemblement et de rangements des documents mais elle doit pourvoir à la classification de la documentation offerte [...], il est parfois nécessaire d'acquérir, là où c'est encore possible, un esprit de gestion plus conforme aux technologies modernes²⁹.

Certains diocèses donnent une même cotation pour les archives dites courantes et les fonds, les intégrant dans un même processus allant du général au particulier. D'autres donnent une cote à chaque fonds et la cotation du fonds de l'évêché est la même que celle des documents

26. Mgr Charles Molette, « Peut-on parler d'un caractère spécifique pour les archives religieuses ? », *Archives*, vol. 9, n° 1, 1977, p. 21.

27. Mgr Charles Molette, *op. cit.*, 1986, p. 27.

28. Mgr Francesco Marchisano, *op. cit.*, p. 61.

29. *Ibid.*

actifs. La majorité des plans de classification datent des débuts de l'organisme et ont été dressés en fonction des thèmes, des sujets ou de la provenance des documents.

2.3.2. *Évaluation*

Il existe un calendrier de conservation type pour les archives des paroisses, le *Guide de gestion et de mise en valeur des archives paroissiales*» de l'Assemblée des évêques du Québec. Pour les autres documents conservés, leur évaluation est laissée à l'initiative de chacun d'entre eux. C'est la même situation dans les communautés. Il faut compter sur l'esprit de collaboration pour que les expériences individuelles viennent à servir d'exemples.

2.3.3. *Acquisition*

Quant à l'acquisition, le Code de droit canonique précise :

Qu'il s'agisse de n'importe quelle Église particulière ou personne juridique, ecclésiastique ou religieuse, morale ou physique, publique ou privée, il lui est possible d'acquérir ou bien de recevoir de quelque façon des biens, – et donc des archives en tant qu'elles sont des biens [...] Dans ce cas, il peut très bien s'agir d'archives qui ne sont pas à proprement parler d'origine ecclésiastique ou religieuse et que pour des raisons très diverses les détenteurs légitimes désirent mettre à l'abri dans un fonds de l'Église, qui, lui, peut être amené à les acquérir ou les recevoir très légitimement ; le Code précise seulement avec prudence que « dans les dispositions pour cause de mort en faveur de l'Église, les formalités juridiques du droit civil seront autant que possible observées » (can. 1299 § 2)³⁰.

Si le Code de droit canonique parle de la possibilité d'acquérir des fonds d'archives privées, la Commission pontificale pour les biens culturels de l'Église, elle, est plus explicite sur la politique d'acquisition :

La propriété de semblables archives demeure toutefois celle du fidèle ou de l'organisme dépositaire, étant saufs les droits particuliers acquis au moment de l'acte de passage du fonds comme, par exemple, la sauvegarde de son intégrité, les normes à observer pour la conservation en un lieu différent de celui d'origine et les critères de consultation. Dans l'acte officiel de convention qui sanctionne le passage de semblables fonds aux archives ecclésiastiques, il importe

30. Mgr Charles Molette, *op. cit.*, p. 30.

d'insérer les clauses nécessaires à l'acquittement exact des dispositions en vigueur auprès des archives d'accueil. Si, par hasard, ces fonds d'archives relevaient de la compétence de l'autorité civile, on observerait les normes en vigueur dans le pays³¹.

Qu'en est-il dans nos établissements ecclésiastiques et religieux du Québec ? Comme nous l'avons noté au point « Règlements et politiques », peu de diocèses semblent avoir rédigé clairement une politique d'acquisition particulière. Dans les diocèses, les fonds privés viennent surtout d'établissements de formation qui ont cessé leurs activités (collèges, séminaires, universités ecclésiastiques...) ou de mouvements qui ont disparus, de religieux et d'ecclésiastiques décédés, etc. Dans les communautés, les fonds conservés sont ceux de leurs institutions, de leurs œuvres et de leurs membres. Elles comptent aussi des fonds associés, legs, dons d'amis ou de personnes reliées à leurs œuvres.

Une des difficultés auxquelles doit faire face la communauté ecclésiastique est le phénomène de fermeture et de disparition de communautés religieuses, de paroisses ou d'églises. On parle de regroupement auprès de sièges plus centraux.

Les évêques diocésains et les autres responsables légitimes auront à cœur de prendre les mesures nécessaires, lorsque des documents d'archives risqueraient de se trouver en des lieux inadaptés ou pratiquement sans protection, comme ce peut être le cas de paroisses ou d'églises dépourvues de prêtres ou de personnel suffisant, de monastères et de couvents qui ne sont plus occupés par les communautés religieuses.

Dans l'hypothèse d'un regroupement de ce genre, il importe toutefois de maintenir l'intégrité du fonds en question [...], on confiera la direction des archives historiques à des personnes particulièrement compétentes³².

2.3.4. *Conservation et préservation*

D'après le nouveau code, « [...] il y a lieu [...] d'apporter les soins tout particuliers pour tout ce qui concerne la conservation, la gestion, comme la consultation, selon les normes établies localement (can. 491 § 2 et § 3)³³ ». La Commission pontificale s'attarde plus longuement sur la conservation :

31. Mgr Francesco Marchisano, *op. cit.*, p. 61.

32. *Ibid.*, p. 61.

33. Mgr Charles Molette, *op. cit.*, 1986, p. 28-29.

La conservation est un devoir de justice que nous devons rendre, aujourd'hui, envers ceux dont nous sommes les héritiers. Un manque d'intérêt représenterait une offense à la mémoire de ceux qui nous ont précédés. C'est pourquoi les évêques sont priés d'observer les dispositions qui ont été prises à ce sujet³⁴.

Elle donne des directives précises concernant la restauration et la nécessité d'avoir des locaux adéquats :

La conservation des parchemins, des papiers et du matériel informatique doit ainsi être garantie en édictant une réglementation convenable concernant l'usage des archives, en les inventoriant de façon efficace, éventuellement en les restaurant pour une meilleure conservation, en les disposant dans des locaux pratiques et sûrs [...] des locaux convenablement équipés pour y déposer le matériel rassemblé. Ces locaux devront correspondre aux exigences fondamentales de salubrité (éclairage, climatisation, état hygrométrique de l'air, température [...]) et de sécurité, dûment munis de système de protection contre le vol et l'incendie et de vigilance (surveillance durant la consultation, contrôles périodiques, etc.)³⁵.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre sur les ressources matérielles, la conservation des archives de certains diocésaines ou de certaines paroisses dans des locaux adéquats n'est pas la réalité actuelle et l'investissement dans la restauration est minime, si ce n'est pour refaire certaines reliures de registres, laver les cartes et les plans ou encapsuler les photos.

Toutefois, il faut souligner l'effort admirable des communautés religieuses dans ce domaine : utilisation d'unités mobiles, climatisation adéquate, boîtes antiacides, à l'épreuve de l'eau, systèmes d'alarme, de portes coupe-feu, voûtes, restauration, microfilmage, etc.

2.3.5. *Description et diffusion*

Contrairement à ce que l'on peut penser, l'Église est très ouverte à la diffusion de ses archives. La Commission pontificale pour les biens culturels de l'Église aborde la mise en valeur du patrimoine documentaire pour la culture historique et pour la mission de l'Église en ces termes :

34. Mgr Francesco Marchisano, *op. cit.*, p. 93.

35. *Ibid.*, p. 93.

La documentation contenue dans les archives constitue un patrimoine qui est conservé en vue de sa transmission et de son utilisation. Sa consultation permet la reconstitution historique d'un Église particulière déterminée et de la société qui lui est contemporaine³⁶.

Elle nous indique même les moyens à utiliser :

[...] on prévoira des locaux pour le dépôt du matériel ainsi que des salles adaptées à la consultation des documents, en ayant recours autant que possible aux multiples moyens techniques et informatiques pour la recherche et la lecture.

[...] on aura soin de suivre les critères de la meilleure tradition archivistique ainsi que ceux de techniques appropriées (mise en fiches électroniques, insertion sur réseau et sur Internet, microfilms et reproduction par scanner des documents, disques optiques, etc.). Pour cela il faudra faire en sorte de trouver les fonds nécessaires [...]

[...] la compilation de l'inventaire [...] permettra ainsi la création d'autres instruments de travail destinés à faciliter la consultation du matériel (catalogues, répertoires, registres, index) et rendra possible l'utilisation de systèmes informatiques modernes, afin de relier les différentes archives entre elles et de favoriser de la sorte la recherche sur une plus vaste échelle³⁷.

Enfin, la Commission souligne les limites de la consultation :

Il est toutefois juste d'ajouter que des limites devront être mises en ce qui regarde la consultation des dossiers personnels et autres recueils semblables qui, de par leur nature, sont confidentiels ou que les responsables estimeront tels. Nous ne nous référons pas aux archives secrètes de la curie diocésaine [...], mais, de façon générale, aux archives ecclésiastiques comme telles. À ce sujet, certaines méthodes archivistiques proposent de signaler, dans les inventaires auxquels les chercheurs peuvent avoir accès, les papiers confidentiels au moyen d'indications appropriées³⁸.

Dans les diocèses, les instruments de recherche se limitent généralement à des listes, des fiches, des répertoires, des inventaires ou au plan de classification lui-même. La plupart d'entre eux ont un inventaire général des fonds conservés. Comme nous l'avons vu un peu plus

36. Mgr Francesco Machisano, *op. cit.*, p. 94.

37. *Ibid.*, p. 94-95.

38. *Ibid.*, p. 93-94.

haut, souvent les espaces de consultation font défaut. Plusieurs diocèses ont des microfilms. Le travail de description des archives demandera encore beaucoup d'efforts.

Les chercheurs, dans les archives de diocèses, sont des historiens, des étudiants, des professeurs ou des personnes chargées d'organiser des anniversaires commémoratifs de paroisses ou de diocèses ou le public en général à la recherche d'un parent disparu ou autre. La moyenne de demandes de consultation se situe entre 10 et 30 par année selon la superficie du diocèse et son ancienneté. Les demandes en généalogie sont dirigées vers les ANQ ou les bibliothèques.

En ce qui concerne les communautés religieuses, leurs instruments de recherche sont plus à point, se conformant souvent aux Règles pour la description des documents d'archives (RDDA). On y trouve des catalogues et des états généraux, des répertoires numériques détaillés, des inventaires et des fiches thématiques et habituellement les archivistes connaissent très bien ce qu'il y a dans leurs archives. Aux types habituels de chercheurs viennent s'ajouter d'anciens élèves, des conférenciers, des journalistes, etc. Plusieurs communautés font aussi des expositions.

Ce survol nous permet de constater que les communautés religieuses, en ce qui concerne la gestion archivistique, sont généralement très bien organisées. La situation dans les diocèses et les paroisses est inégale, mais certains d'entre eux servent d'exemples à ce titre en tenant compte des directives émanant de Rome.

Mais y a-t-il vraiment place dans le milieu ecclésiastique pour un travail professionnel en archivistique ou doit-on laisser cette tâche comme elle s'est toujours faite au chancelier et aux secrétaires ? Oui nous disait déjà Mgr Molette en 1986 :

Mais à qui incombe cette responsabilité générale à l'égard des archives ? Si le Nouveau Code [*sic*] ne la précise pas, force est de relever que non seulement la pratique ou la coutume, mais encore bien des documents du Saint-Siège ont déjà donné son nom à ce responsable [...] : ce responsable, c'est l'archiviste³⁹.

Et il le décrit ainsi : « La compétence et la conscience, l'esprit d'initiative et le zèle ou bien cette dimension contemplative de l'âme et la discrétion... ces qualités sont absolument élémentaires pour faire un bon archiviste⁴⁰. »

39. Mgr Charles Molette, 1986, *op. cit.*, p. 29.

40. *Ibid.*, p. 29.

Cependant, dans un autre article, Mgr Molette souligne également la nécessité pour l'archiviste de reconnaître la conscience de l'Église. «L'archiviste, loin donc de pouvoir méconnaître la conscience que l'Église a d'elle-même, est, par exigence professionnelle, dans la nécessité d'y recourir pour retrouver la structure originelle des fonds qui procèdent de l'activité de cette institution religieuse⁴¹. »

Il est donc important que l'archiviste qui œuvre dans le domaine ecclésiastique soit conscient et respectueux de la conscience de l'Église et de sa tradition spirituelle.

Et Mgr Molette termine :

Et parce qu'en parfait maître de maison, lorsqu'il accueille ses chercheurs, l'archiviste est amené [...] à faire se rencontrer et se comprendre les différentes générations et les différentes cultures, l'archiviste est même par excellence un artisan de paix et d'unité entre les hommes. Dans le déséquilibre qui ébranle le monde d'aujourd'hui, n'est-ce pas une vocation magnifique⁴² ?

CONCLUSION

C'est en raison de l'importance que l'Église attache à la culture et aux cultures que nous avons voulu dans un premier temps, rappeler, en nous appuyant sur les directives émises par son Magistère depuis un demi-siècle, la spécificité des archives ecclésiastiques. Dans un deuxième temps, nous avons brossé un tableau de la situation des archives dans les diocèses, les paroisses et les communautés religieuses au Québec. À la suite de cette réflexion, nous osons exprimer certaines de nos préoccupations et nos souhaits face aux archives ecclésiastiques. L'enjeu décisif qu'est la nouvelle évangélisation ne commande-t-il pas un peu d'audace ?

Pendant que les communautés religieuses manifestent une réelle préoccupation de leurs archives tant par les moyens qu'elles y consacrent que par l'importance qu'elles y accordent, nous nous interrogeons sur l'existence d'un véritable souci des archives particulièrement dans certains diocèses et paroisses, même si certains d'entre eux peuvent servir d'exemples à ce titre.

41. Mgr Charles Molette, 1977, *op. cit.*, p. 23.

42. *Ibid.*, p. 26.

N'y a-t-il pas lieu de s'inquiéter de notre méconnaissance par trop généralisée des orientations du Saint-Siège et parfois du patrimoine même de nos institutions au Québec ?

Ne devrions-nous pas attribuer aux archives ecclésiastiques une importance équivalente à celle reconnue aux pastorales sectorielles puisque, en effet, l'urgence d'une pastorale de la culture comme dimension nécessaire de la pastorale d'ensemble de l'Église est constamment affirmée par le Magistère et la fonction pastorale des archives explicitement reconnue ? En conséquence, on devrait s'attendre, dans les milieux diocésains et paroissiaux, à la présence de réglementation et de politiques susceptibles d'assurer la conservation des archives et ce, dès leur création, de même qu'à la vigilance sur leurs archives de la part des mouvements, services ou offices, à l'attribution de fonds nécessaires à l'engagement de personnel compétent et suffisant à la tâche à accomplir, à la mise en place et à l'entretien de locaux adéquats et surtout à une préoccupation sentie pour la mise en valeur de ces richesses patrimoniales. Ainsi, les archives deviendraient plus accessibles mais surtout elles rempliraient leur véritable rôle qui est celui d'assurer le sens de la Tradition et de servir à la reconstitution de l'histoire religieuse.

Nous nous croyons fondées à faire nôtre la pensée de Mgr Charles Molette. Au cours de l'histoire, les archives de l'Église ont été très éprouvées : calamités naturelles ou de guerre, aliénations, spoliations... On peut se demander si, en notre temps et en certains milieux, « l'œuvre des persécutions de l'histoire n'a pas libre cours en trouvant dans la place une complicité objective (naïve ou machiavélique) chez de nouveaux « traditores⁴³ ».

Venons-en à nos souhaits. La réduction des soixante-dix schémas du Concile à vingt schémas n'a pas permis de traiter, comme il avait été prévu, des archives ecclésiastiques dans le cadre du patrimoine historique et archivistique de l'Église. La refonte du code de 1983 a laissé à peu près inchangée la législation du Code de Benoît XV. Ainsi, on confiait aux conférences épiscopales de chaque pays le soin de la compléter en tenant compte des particularités de leur territoire respectif. Il est donc tout à fait légitime de souhaiter l'institution, au sein de la Conférence des évêques du Canada, d'une Commission épiscopale pour la culture dont le rôle pourrait être : a) de veiller à la diffusion et à l'application des orientations du Saint-Siège ; b) de faire découvrir la spécificité des biens

43. Mgr Charles Molette, 1986, *op. cit.*, p. 30.

culturels pris en particulier (sites archéologiques, sanctuaires, cathédrales, bibliothèques, archives, musées, etc.) et leur unité ecclésiale ; c) de susciter la constitution de bureaux préposés à la protection et à la valorisation des biens culturels ; d) de veiller à ce qu'une formation soit donnée aux clercs, les premiers garants des biens historiques et artistiques de la communauté chrétienne ; e) de proposer des orientations en vue d'une répartition plus équitable des ressources financières au sein d'une corporation épiscopale ; f) de promouvoir des accords entre les organismes ecclésiastiques et civils.

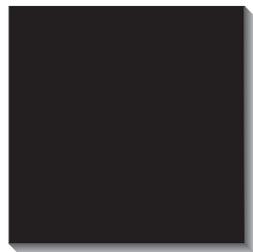
Puissent ces quelques réflexions diriger notre attention vers les sages instructions du Magistère officiel de l'Église, susciter le respect des archives ecclésiastiques, « ces austères tabernacles de la mémoire⁴⁴ », rappeler le devoir de justice que nous devons rendre aujourd'hui à ceux dont nous sommes les héritiers et éviter, par un manque d'intérêt, une offense à la mémoire de ceux qui nous ont précédés.

Puissent-elles également susciter une collaboration étroite et fructueuse, sans interférences ni divisions entre centres d'archives ecclésiastiques et civils, puisque leurs responsables portent une préoccupation commune : celle de considérer les archives comme une mémoire vivante et de promouvoir leur finalité intrinsèquement civilisatrice. Ainsi l'affirmait un célèbre archiviste canadien : « Dans l'actif d'un peuple, les archives constituent la valeur la plus précieuse : elles sont le don d'une génération à l'autre et le degré des soins que nous en prenons mesure le degré de notre civilisation⁴⁵. »

44. Mgr Francesco Marchisano, *op. cit.*, p. 43.

45. Sir Arthur Doughty, archiviste fédéral, 1904-1935, cité dans l'encart « Les Archives nationales du Canada. Une mémoire vivante », *La Presse*, 16 février 2002.

Bibliographie



Chapitre 1 **ROBERT GARON,** **UNE PASSION, LES ARCHIVES,** **UNE VOCATION, LES ARCHIVES** **NATIONALES DU QUÉBEC**

Archives nationales du Québec (1996). *Normes et procédures archivistiques*, 6^e éd., Québec, Les Publications du Québec, 191 p.

Archives nationales du Québec (1996). *Publications 1920-1996*. Reprographie, ministère de la Culture et des Communications, Québec, 14 p.

Association des archivistes du Québec (1991). « Archives », *Archives judiciaires*, vol. 22, n^o 4, été, 156 p.

Beaudin, François. « Congrès de la section des Archives de la Société historique du Canada », *Archives*, 74.2, 1974, p. 73-75.

Bernier, Hélène (1992). « La formation en archivistique au Québec. Origines, développement et perspectives », *Archives*, vol. 24, n^{os} 1-2, été-automne, p. 89-112.

Courville, Serge et Robert Garon (codir.) (2001). *Québec, ville et capitale*, Québec, Presses de l'Université Laval, xiii-457 p.

Couture, Carol (dir.) (1992). *La normalisation en archivistique. Un pas de plus dans l'évolution d'une discipline. Mélanges Jacques-Ducharme*, Documentor et Association des archivistes du Québec, 184 p.

- Couture, Carol (2000-2001). « Un bilan de l'évolution de l'archivistique québécoise », *Archives*, vol. 32, n° 1, p. 37-48.
- Frenière, André (1992). « La législation relative à la gestion des documents administratifs et des archives au Québec. Synthèse analytique », *Archives*, vol. 24, n°s 1-2, été-automne, p. 65-88.
- Gagnon-Arguin, Louise (1992). « L'Association des archivistes du Québec : vingt-cinq ans d'histoire », *Archives*, vol. 24, n°s 1-2, été-automne, p. 9-46.
- Gagnon-Arguin, Louise (1992). *L'archivistique. Son histoire, ses acteurs depuis 1960*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 229 p.
- Garon, Louis (1987). « Les archives gouvernementales aux Archives nationales du Québec : de l'indifférence aux luttes de pouvoir », *Archives*, vol. 18, n° 4, mars, p. 22-40.
- Garon, Robert (1969). « Le principe de provenance », *Archives*, vol. 1, n° 2, p. 12-19.
- Garon, Robert (1973). « Le transfert des manuscrits de la BN est-il une catastrophe ? », *Archives*, 73.2, 1973, p. 55-61.
- Garon, Robert (1974). « L'Association des archivistes du Québec », *Archives*, 74.2, 1974, p. 5-10.
- Garon, Robert (1976). « À propos de la culture : la *Place Royale* réservée aux archives », *Archives*, vol. 8, n° 3, p. 3-5.
- Garon, Robert (1984). « Ce que la technique ne remplace pas : l'information x », *Archives*, vol. 15, n° 4, p. 5-12.
- Garon, Robert (1989). « L'impact de la *Loi sur les archives* sur la profession. Une réflexion », *Archives*, vol. 21, n° 2, p. 7-14.
- Garon, Robert (1995). « Les ANQ, soixante-quinze ans d'enracinement dans la société québécoise », *Archives nationales du Québec. Conférence devant la Société historique de Québec*, 16 juin, 19 p.
- Garon, Robert (1999). Notes pour une allocution au congrès conjoint de l'Association of Canadian Archivists et de l'Archives Association of Ontario.
- Garon, Robert. Notes personnelles sur sa vie et sa carrière.
- Kolish, Evelyn (1991). « L'approche du Québec. Le Comité interministériel sur les archives judiciaires et ses recommandations », *Archives*, vol. 22, n° 4, été, p. 3-11.
- Lacasse, Marc (2001). « Robert Garon, ancien conservateur des ANQ, personnage clé dans le développement de l'archivistique au Québec », *Le Devoir*, lundi 30 avril, p. A-6.

Lambert, James et Jean-Pierre Therrien (1992). « Le principe du respect des fonds : une synthèse des opinions et des pratiques québécoises », dans T. Eastwood (dir.), *Le fonds d'archives de la théorie à la pratique*, Bureau canadien des archivistes, p. 87-195.

Chapitre 2

VIVRE DANS LE CHANGEMENT

AmericasCanada.org. : <<http://americascanada.org/events/summit>>. Site consulté le 24 avril 2001.

Armstrong, James (1997) (James L. Armstrong & Associates, Inc.). *De la gestion à la légitimité : la conduite des affaires publiques en transition*, 30 p. Document de discussion préparé pour la Commission de la fonction publique du Canada, septembre 1997. Consulté sur le site Internet de la CFP le 2 novembre 2001. Inspiré des travaux de Yehezkel Dror, membre du Club de Rome.

Bissonnette, Lise (2001). *Pour une avant-pensée culturelle*. Conférence prononcée à l'Institut d'administration publique de Québec, le 8 février, 9 p.

Bureau of Transportation Statistics : <<http://www.bts.gov/datagaps>>. Consulté le 2 novembre 2001.

Cetron, Marvin et Owen Davies (2001). « Trends Now Changing the World : Economics and Society, Values and Concerns, Energy and Environment », *The Futurist*, vol. 35, n° 1, janvier-février, p. 30-45.

Cetron, Marvin et Owen Davies (2001). « Trends Now Changing the World : Technology, The Workplace, Management, and Institutions », *The Futurist*, vol. 35, n° 2, mars-avril, p. 27-42.

Davenport, Thomas H. (2001). « Putting the 'T' in Information Technology », *The National Post*, 15 mai.

Drucker, Peter (1999). *L'avenir du management*. Traduit de l'anglais par Jacques Fontaine, Paris, Éditions Village mondial, 199 p.

Foster, Peter (2001). « Why Government Shouldn't Rush Online », *The National Post*, 6 avril.

Gates, Bill (1999). *Le travail à la vitesse de la pensée. Une vision pour le troisième millénaire*. Traduit de l'anglais par Daniel Roche, Marie-Hélène Sabard et Catherine Vacherat, Paris, Robert Laffont, 410 p.

Juppé, Alain (2001). *L'Europe et la création de la Zone de libre-échange des Amériques*. Conférence prononcée devant la Société des relations internationales de Québec, le 2 octobre, 6 p.

Ministère de la Culture et des Communications du Québec : <<http://www.mcc.gouv.qc.ca>>. Consulté le 25 octobre 2001.

Roy, Jean-Louis (1992). *Gérer la mémoire du monde*. Conférence inaugurale du XII^e Congrès international des archives, Montréal, 6 septembre, 14 p.

Tait, John C. (2000). *De solides assises. Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique*, Ottawa, x-96 p.

Tuck, Simon (2001). « Dawn of the e-State », *The Globe and Mail*, 22 mars.

Chapitre 3

ASPECTS GÉNÉRAUX ET PARTICULIERS DE L'ADMINISTRATION D'UN SERVICE D'ARCHIVES

Aguilar, Francis J. (1967). *Scanning the Business Environment*, New York, Macmillan, xiii-239 p.

Appleby, R.C. (1981). *The Essential Guide to Management*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, vii-161 p.

Bearman, David et V.I. Walch (1995). « Electronic evidence : Strategies for managing records », *Archives and Manuscripts*, vol. 23, n^o 1, p. 114-120.

Bouthillier, Estelle (1997-1998). « Instrument d'évaluation de progiciels en gestion documentaire », *Archives*, vol. 29, n^o 1, p. 99-121.

Boyer, Luc (1999). *Organisation : théories et applications*, Paris, Éditions d'organisation, 363 p.

Bradsher, James Gregory (dir.) (1988). *Managing Archives and Archival Institutions*, London, Mansell Publishing, 304 p.

Burke, Frank G. (1992). « Chaos through communications : Archivists, records managers and the communications phenomena », Barbara Craig (dir.), *The archival imagination : Essays in honour of Hugh A. Taylor*, Ottawa, Association of Canadian Archivists, p. 154-177.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor (2000). *L'ébauche de la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale (GIG)*, <http://www.cio-dpi.gc.ca/ip-pi/pols/drftmgi-ebchegig/drftmgi-ebchegig_f.asp>.

Carbone, Salvatore (1971). *Projet de loi d'archives type*, Paris, UNESCO, 243 p.

Carlson, Sune (1951). *Executive Behaviour. A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*, Stockholm, Strombergs, 122 p.

- Conway, Paul (1994). *Partners in Research : Improving Access to the Nation's Archives. Users Studies at the National Archives and Records Administration*, Pittsburgh, Archives & Museum Informatics, 156 p.
- Cook, Terry (1993). «The Concept of the Archival Fonds in the Post-Custodial Era : Theory, Problems and Solutions », *Archivaria*, n° 35, p. 24-37.
- Couture, Carol et Marcel Lajeunesse (1991). *Législations archivistiques et politiques nationales d'archives : étude comparative d'impact*, Montréal, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal, 426 p.
- Couture, Carol et al. (avec Jocelyne Martineau et Daniel Ducharme) (1999). *La formation et la recherche en archivistique dans le monde : une étude comparative*, Montréal, Université de Montréal, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, v-339 p.
- Couture, Carol et al. (1999). *Les fonctions de l'archivistique contemporaine*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, xxii-559 p.
- Couture, Carol (2001-2002). «La formation et la recherche en archivistique : éléments révélateurs de l'état de développement de l'archivistique contemporaine, Synthèse d'un projet de recherche », *Archives*, vol. 33, n° 2, p. 21-52.
- Dollar, Charles (1994). « Seizing the opportunity : archivists in the information age », *Archivum*, xxxix, p. 449-445.
- Duff, Wendy et C.A. Johnson (2001). « A Virtual Expression of Need : An Analysis of E-mail Reference Question », *The American Archivist*, n° 64, p. 43-60.
- Duff, Wendy et P. Stoyananova (1998). « Transforming the Crazy quilt : Archival Displays from a Users' Point of View », *Archivaria*, n° 42, p. 44-47.
- Duranti, Luciana (1995). « Reliability and Authenticity. The Concepts and Their Implications », *Archivaria*, n° 46, p. 5-10.
- Dyke, Michelle (1991). « L'études d'usagers : un outil essentiel à une approche marketing de l'archivistique », dans Carol Couture (dir.), *Réflexions archivistiques*, n° 3, Montréal, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, p. 3-15.
- Erlandsson, A., International Council on Archives Committee on Electronic Records (1998). *Electronic Records Management : A Literature Survey*, Paris, International Council on Archives, 1997, 118 p.
- France. Assemblée nationale française (2001). *Société de l'information*, <http://www.assemblee-nationale.fr/dossiers/societe_information.asp>.

- Frenière, André (1992). «La législation relative à la gestion des documents administratifs et des archives au Québec», *Archives*, vol. 24, n^{os} 1-2, p. 65-88.
- Gagnon-Arguin, Louise (1992). *L'archivistique : son histoire, ses acteurs depuis 1960*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, xx-229 p.
- Gagnon-Arguin, Louise (1998a). *Typologie des documents des organisations : de la création à la conservation*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, xvi-432 p.
- Gagnon-Arguin, Louise (1998b). «Les questions de recherche comme matériau d'études des usagers en vue du traitements des archives», *Archivaria*, n^o 46, automne, p. 86-102.
- Gagnon-Arguin, Louise (1998c). «Présentation d'une recherche sur l'élaboration d'un programme d'études des usagers et de leurs besoins», *Les archives : un lieu de conservation, de mémoire et d'information ; Actes du XXVI^e congrès de l'Association des archivistes du Québec, Aylmer, 1997*, Québec, Association des archivistes du Québec, p. 129-138.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing : Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington (Mass.), Lexington Books, 404 p.
- Guinchat, Claire et Michel Menou (1990). *Introduction générale aux sciences et techniques de l'information et de la documentation*, 2^e éd., Paris, UNESCO, 543 p.
- Harbison, Frederick et Charles A. Myers (1959). *Management in the Industrial World ; An International Analysis*, New York, McGraw-Hill, 413 p.
- Hickerson, Thomas (2000). *Ten Challenges for the Archival Profession*, 7 p. <<http://www.archivists.org/governance/presidential/hickerson.html>>.
- Huot, Christiane et Carole Saulnier (1994). «La gestion des archives informatiques : bilan des travaux de la CREPUQ», *Archives*, vol. 26, n^{os} 1-2, p. 37-56.
- Institut de la statistique du Québec (1999-2000). *Dépenses externes et internes de l'Administration publique québécoise au titre de la culture selon le domaine et la catégorie de dépenses, Québec, 1999-2000*, préparé par l'Observatoire de la culture et des communications et disponible sur le site Web de l'Institut de la statistique du Québec <www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/donn_obs/gouvernement/depenses_culture_11_1.htm>.

- Inter Pares 1 & 2 <<http://interpares.org/>>.
- Kinncar, T. (1983). *Principles of Marketing*, Dallas, Texas, Scott, Foresman, xvi-770 p.
- Kotler, Philip (1975). *Marketing for Nonprofit Organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall. xi-436 p.
- Kotler, Philip (1984). *Marketing Essentials*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall., 556 p.
- Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information* (2001). L.Q. 2001, c. 32 <http://www.autoroute.gouv.qc.ca/loi_en_ligne/>.
- Loi concernant le droit d'auteur* (1985). L.R., 1985, c. C-42 <<http://www.canlii.org/ca/loi/c-42/tout.html>>.
- Loi sur les archives*. Québec (1983). L.R.Q., c. A-21.1 <http://publications.duquebec.gouv.qc.ca/fr/cgi/frameset.cgi?url=/documents/lr/A_21_1/A21_1.html>.
- Loi sur les Archives nationales du Canada* (1985). L.R. 1985, c. 1 [3^e suppl.] <http://lois.justice.gc.ca/fr/publois/46730_1440.html>.
- Loi sur l'accès à l'information* (1985). L.R. 1985, c. A-1 <http://lois.justice.gc.ca/fr/index/45170_14.html>.
- Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (1983). L.R.Q., c. A-2.1 <<http://www.cai.gouv.qc.ca/fr/loiaccs.pdf>>.
- Loi modifiant la Loi sur le droit d'auteur* (2001). Projet de loi C-48 <http://www.parl.gc.ca/37/1/parlbus/chambus/house/bills/government/C-48/C-48_1/90174bF.html>.
- Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé* (1993). L.R.Q., c. P-39.1 <<http://www.cai.gouv.qc.ca/fr/loi privee.pdf>>.
- Loi sur la protection des renseignements personnels* (1985). L.R. 1985, c. P-21 <http://lois.justice.gc.ca/fr/index/45479_24399.html>.
- Marsden, P. (1998). Book Reviews of: *Guide for Managing Electronic Records from an Archival Perspective*, 55 p.; *Electronic Records Programs Report on the 1994/95 Survey*, 70 p.; *Electronic Records Management: A Literature Survey*, 118 p., Paris, International Council on Archives, 1996 and 1997, *Archivaria*, vol. 46, p. 190-192.
- Michaud, Pierre (1994). «L'archiviste stratège», dans C. Couture (dir.), *Réflexions archivistiques*, n° 4, Montréal, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, p. 101-124.
- Mintzberg, Henry (1984). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Paris, Éditions d'organisation, Montréal, Agence d'Arc, 220 p.

- Ontario. Provincial Archives of Ontario (2001). *National, Provincial, Territorial Comparative Statistics. 2000-2001*.
- Organisation internationale de normalisation : <<http://www.iso.ch/iso/fr/ISOOnline.frontpage>>.
- Québec (Province). Autoroute de l'information (1998). *Politique québécoise de l'autoroute de l'information* <http://www.autoroute.gouv.qc.ca/politique/str_pol.html>.
- Québec (Province). Secrétariat du Conseil du trésor (2002). *Cadre de gestion des ressources informationnelles en soutien à la modernisation de l'Administration publique*. Québec, Gouvernement du Québec, 39 p.
- Rousseau, Jean-Yves, Carol Couture et al. (1994). *Les fondements de la discipline archivistique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, xxiii-348 p.
- Saffady, William (1998). *Managing Electronic Records*, 2^e éd., Prairie Village, Kansas, ARMA International, 1998, 196 p.
- Savard, Réjean (1988). *Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes et archivistes*. Paris, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, iv-128 p.
- Sayles, Leonard (1964). *Managerial Behaviour ; Administration in Complex Organizations*, New York, McGraw-Hill, xi-269 p.
- Siebert, V. (1990). Book Review of J.G. Bradsher (dir.) (1988). *Managing Archives and Archival Institutions*, London, Mansell Publishing, 304 p. *Archives and Manuscripts*, vol. 18, n^o 1, p. 119-122.
- Swedish National Archives (1993). *The Principle of Provenance : Report from the First Stockholm Conference on Archival Theory and the Principal of Provenance, 2-3 septembre*, Stockholm, Swedish National Archives, 207 p.
- Taylor, Hugh A. (1984). *Les services d'archives et la notion d'utilisateurs : une étude RAMP*, Paris, UNESCO, 69 p.
- Trudel, Pierre (2002). « Le droit de l'information : un rôle en évolution », *Actes du 4^e Symposium du GIRA. Les archives électroniques*, Montréal, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (à paraître), 16 p.
- United Kingdom, Lord High Chancellor (1999). *Government Policy on Archives*, 29 p. <<http://www.pro.gov.uk/archives/archivepolicy/fullpolicy2.pdf>>.

- The United States Senate (2001). *E-Government Act of 2001* <http://www.senate.gov/~gov_affairs/050101_press.htm>.
- Vajcner, M. (2000). Book Review of W. Saffady (1998). *Managing Electronic Records*, 2^e éd., Prairie Village, Kansas, ARMA International, 1998, 196 p. *Archivaria*, vol. 49, p. 218-220.
- Vuillard-Garzon, M. (1995). « Le besoin d'études d'usagers des archives définitives : un leitmotiv dans la littérature archivistique », *Archives*, vol. 27, n^o 2, p. 91-104.

Chapitre 4

PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET GESTION DES OPÉRATIONS

- Arès, Florence (1999). « L'analyse des besoins », dans Carol Couture *et al.* (dir.), *Les fonctions de l'archivistique contemporaine*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 31-68.
- Carrier, Serge *et al.* (1997). *La gestion des opérations. Une approche pratique*, 2^e éd., Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 329 p.
- Chebat, J.-C., P. Filiatrault et J. Harvey (1999). *La gestion des services*, Montréal, Les Éditions de la Chenelière, 308 p.
- Commarmond, Gisèle et Alain Exiga (1998). *Manager par les objectifs. Les techniques essentielles du management : fixer les objectifs, apprécier les résultats*, Paris, Dunod, 191 p.
- Gouvernement du Québec (1990). *Règlement sur l'agrément d'un service d'archives privées, Loi sur les archives* (L.R.Q., c. A-21.1, a. 37, par. 4 et 5).
- Tawfik, Luis (1998). *Pratique de la gestion des opérations*, 2^e éd., Montréal, Les Éditions Didact, 401 p.
- Université d'Ottawa. Centre de recherche en civilisation canadienne-française (2001). *Rapport annuel 2000-2001*, Ottawa, Université d'Ottawa, Faculté des arts, Centre de recherche en civilisation canadienne-française, 46 p.
- Université du Québec à Montréal. Service des archives et de gestion des documents (2001). *Rapport annuel pour 1999-2000 et 2000-2001*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Service des archives et de gestion des documents, 61 p.
- Ville de Montréal. Service du greffe. Division de la gestion de documents et des archives (2001). *Rapport annuel 2000 (version revue et augmentée)*, Montréal, Ville de Montréal, Service du greffe, Division de la gestion de documents et des archives, 40 p.

Ville de Québec. Division des archives du Service du greffe (2001). *Rapport annuel 2000*, Québec, Archives de la Ville de Québec, 73 p. (Publication n° 86).

Voyer, Pierre (1999). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^e éd., Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 446 p.

Chapitre 5

LA GESTION DES RESSOURCES, LE DÉFI DE L'ÉQUILIBRE

Albert, K., coordinateur éditorial (1997). *L'art du management*, Paris, Pearson Professional et Éditions Village mondial, vii-767 p.

Association of Canadian Archivists, Education Committee (1990-1991). « Guidelines for the Development of Post-Appointment and Continuing Education and Training Programmes », *Archivaria*, vol. 31, p. 61-89.

Baird, Donald A. et Laura M. Coles (1988). *A Manual for Small Archives* 2^e éd., Vancouver, Association of British Columbia Archivists, 1994, v-222 p.

Balough, A. (1997). « Cost of Information Management » ; « Survey : Ratio of Records Volume to Staffing » ; « Anecdotal Information » ; « Review of ARMA Cost Indicators Guide » ; « Rules of Thumb, Lies, Damn Lies » ; « Statistics », *The Records & Retrieval Report. The Newsletter for Professional Information Managers*, vol. 13, n° 10, p. 1-16.

Balough, A. (1998). « The True Cost of Electronic Documents », *Records & Information Management Report*, vol. 14, n° 1, p. 1-12.

Bélanger, L., A. Petit et J.-L. Bergeron (1983). *La gestion des ressources humaines. Une approche globale et intégrée*, Chicoutimi, Gaëtan Morin éditeur, xiv-451 p.

Bradsher, James Gregory (dir.) (1988). *Managing Archives and Archival Institutions*, London, Mansell Publishing, 304 p.

Chabin, Marie-Anne (1993). « Archivistique et organisation du travail », *La Gazette des archives*, n°s 160-161, p. 153-169.

Cleyet-Michaud, Rosine (1999). « Réserver des espaces spécifiques », *La Gazette des archives*, n°s 184-185, p. 37-38.

Coppin, F. (1999). « Réflexions pratiques sur l'usage d'un nouveau bâtiment d'archives communales », *La Gazette des archives*, n°s 184-185, p. 39-41.

Cook, Michael (1986). *The Management of Information from Archives*, Aldershot, Gower Publishing, 1986, ix-234 p.

- Cook, Michael (1999). *The Management of Information from Archives*, 2^e éd., Aldershot, Gower Publishing, xiv-271 p.
- Couture, Carol et al. (avec Jocelyne Martineau et Daniel Ducharme) (1999). *La formation et la recherche en archivistique dans le monde : une étude comparative*, Montréal, Université de Montréal, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, v-339 p.
- Couture, Carol et al. (1999). *Les fonctions de l'archivistique contemporaine*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, xxii-559 p.
- Couture, Carol, Jean-Yves Rousseau et al. (1982). *Les archives au XX^e siècle*, Montréal, Université de Montréal, Secrétariat général, vi-491 p.
- Cox, Richard J. (1992). *Managing Institutional Archives. Foundational Principles and Practices*, New York, Westport, London, Greenwood Press, 306 p.
- Cox, Richard J. (1993). « The Roles of Graduate and Continuing Education Programs in Preparing Archivists in North America for the Information Age », *The American Archivist*, vol. 56, p. 444-457.
- Cox, Richard J. (2000). « Employing Records Professionals in the Information Age. A Research Study », *The Information Management Journal*, vol. 34, n^o 1, p. 18-33.
- Danbury, E. (1999). « Records Management Research : What Are the Opportunities ? », *Records Management Journal*, décembre, vol. 9, n^o 3, p. 147-153, 203-229.
- Daniels, M.F. et T. Walch (dir.) (1986). *A Modern Archives Reader. Basic Readings on Archival Theory and Practice*, Washington, National Archives and Records Service, xv-357 p.
- Davis, S.E. (1988). « Development of Managerial Training for Archivists », *The American Archivist*, vol. 51, p. 280.
- Direction des Archives de France (1970). *Manuel d'archivistique. Théorie et pratique des Archives publiques en France*. Ouvrage élaboré par l'Association des archivistes français, Paris, SEVPEN, 805 p.
- Dmytrenko, A.L. (1997). « Cost Benefit Analysis », *Records Management Quarterly*, janvier, p. 16-20.
- Duchain, Michel (1988). *Archives Building and Equipment*, 2^e éd., Munchen, K.G. Saur, 232 p. « ICA handbooks Series », n^o 6.
- Duchain, Michel (1992). *Études archivistiques. 1957-1992*, Paris, Association des archivistes français, 210 p.

- Durand-Evrard, Françoise et Claude Durand (1985). *Guide pratique à l'usage de l'archiviste-documentaliste. Un exemple concret : les communes*, Paris, Technique et Documentation (Lavoisier), xii-338 p.
- Dureau, J.M. (1994). « Aspect économique des traitements de masse. Exemple d'un dépôt d'archives », *Janus*, vol. 2, p. 51-53.
- Edwards, H. (1994). « Archives Building Design for Energy Economy », *S.A. Archives Journal*, vol. 36, p. 37-53.
- Elkin, J. (1999). « Assessing Research in the United Kingdom : The Research Assessment Exercise 2001 », *Records Management Journal*, décembre, vol. 9, n° 3, p. 147-153, 203-229.
- Ellis, J. (dir.) (1993). *Keeping Archives*, 2^e éd., Port Melbourne, D.W. Thorpe, xiv-491 p.
- Ericksen, P. et R. Shuster (1995). « Beneficial Shocks : The Place of Processing-Cost Analysis in Archival Administration », *The American Archivist*, hiver, vol. 58, p. 32-52.
- Ewing, S.E. (1991). « Using Volunteers for Special Project Staffing at the National Air and Space Museum Archives », *The American Archivist*, vol. 54, p. 176-183.
- Favier, Jean et D. Neirinck (1993). *La pratique archivistique française*, Paris, Archives nationales, 630 p.
- Feypell, B. (1999). « L'aménagement des espaces d'accueil », *La Gazette des archives*, n^{os} 184-185, p. 33-35.
- Floyd, B.L. et R.W. Oram (1992). « Learning by Doing : Undergraduates as Employees in Archives », *The American Archivist*, vol. 55, p. 440-452.
- Franz, E.G. (1982). « Curriculum Contents for Various Levels of Archival Training », *Janus*, vol. 1, p. 27-33.
- Freeman Finch, E. (dir.) (1994). *Advocating Archives : An Introduction to Public Relations for Archivists*, Metuchen, The Scarecrow Press, 185 p.
- Freeth, S.G.H. (1996). « Dealing with Business Depositors : The Guildhall Library Experience », *Archives. Journal of the Society of Archivists*, vol. 17, n° 2, p. 157-165.
- Gabehart, A.D. (1992). « Qualifications Desired by Employers for Entry-Level Archivists in the United States », *The American Archivist*, vol. 55, p. 420-439.
- Gable, J. (1992). « Net Present Value : A Financial Tool for Complicated Times », *Records Management Quarterly*, janvier, p. 3-5, 18.

- Goodman, S.K. (1997). « Policy Development For Information Systems Department Records », *Records Management Quarterly*, p. 27-37.
- « Guidelines for Graduate Archival Education Programs » (1988). *The American Archivist*, vol. 51, p. 380-389 .
- Hare, C. et J. McLeod (1999). « Developing a Research Profil : A Case Study from the United Kingdom », *Records Management Journal*, vol. 9, n° 3, p. 147-153, 203-229.
- Hefner, L.L. (1994). « Resolving Conflicts Between Record Professionals and Managers ; An Elusive Organizational Goal », *Records Management Quarterly*, octobre, p. 14-20.
- Hefner, L.L. (1994). « Strategic Alliances and the Human Resources Implications for Records Managers », *Records Management Quarterly*, juillet, p. 13-18.
- Hewitt, D.Y. (1992). « Who Hired This Person ? », *Records Management Quarterly*, p. 26-39.
- Hickerson, T. (2000). *Ten Challenges for the Archival Profession*, 31 août, p. 5 <<http://www.archivists.org/governance/presidential/hickerson.html>>.
- Hodson, J.H. (1972). *The Administration of Archives*, Oxford, New York, Toronto, Sydney, Braunschweig, Pergamon Press, xv-217 p.
- Jenkinson, H. (1965). *A Manual of Archive Administration*, A Reissue of the Revised Second Edition with an Introduction and Bibliography by Roger H. Ellis, London, Percy Lund, Humphries, xii-261 p.
- Kitching, C. (1993). *Archives Building in the United Kingdom, 1977-1992*, London, HMSO, 1993, viii-142 p.
- Lacharité, R. (1992). « The Value of Enhanced Service in Cost Justification », *Records Management Quarterly*, juillet , p. 8-18.
- Lowell, H.P. (1997). « Building a Public Archives in the Delaware for the Twenty-First Century », *The American Archivist*, vol. 60, p. 152-165.
- Ling, T. (1994). « Silver Linings : Purpose Built Repositories. The last 25 Year », *Archives and Manuscript*, vol. 22, n° 2, p. 360-383.
- Ling, T. (2000). « Making good » : the process of restoring leased archives premises », *Archives and Manuscripts*, vol. 28, n° 1, p. 80-85.
- Marchand, Donald A., T. Davenport et al. (2000). *L'Art du management de l'information. Gérer le savoir par les technologies de l'information*, Paris, Financial Times et Éditions Village mondial, ix-373 p.

- Mazakina, P.C. (1990). *La gestion des archives et des documents au service des décideurs : une étude RAMP*, Paris, UNESCO, PGI et UNISIST, 1990, ? p. « PGI-90/WS/8 ».
- McCarthy, P.H. (1988). « The Management of Archives : A Research Agenda », *The American Archivist*, vol. 51, p. 52-69.
- Paktus, R. (1997). « Religious Archives and the Study of History and Religions : An Essay Review of Recent Titles », *The American Archivist*, vol. 60, p. 112-123.
- Pederson, Anne (dir.) (1987). *Keeping Archives*, Sydney, The Australian Society of Archivists, 374 p.
- Pitson, C. (1986). « The Application of Business Management Techniques in Archives. Australian Experience », *Archivum*, vol. 32, p. 135-143.
- Robinson, D. (1997). « Surrey History Centre ; the Experience of Lottery Application », *Journal of the Society of Archivists*, vol. 18, n° 2, p. 151-163.
- Rousseau, Jean-Yves et Carol Couture et al. (1995). *Les fondements de la discipline archivistique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, xxiii-348 p.
- Schellenberg, Theodore R. (1965). *The Management of Archives*, New York, Columbia University Press, xvi-383 p., « Columbia University Studies in Library Services », n° 14.
- Schellenberg, Theodore R. (1975). *Modern Archives. Principles and Techniques*, Chicago, The University of Chicago Press, xv-248 p.
- Schellenberg, Theodore R. (1988). *The Management of Archives*, Washington, National Archives and Records Administration, xxxvi-383 p.
- Society of American Archivists, College and University Archives Section (1992). *Student Assistants in Archival Repositories : A Handbook for Managers*, 49 p.
- Stell Conte, A. (1996). « La programmation de bâtiments d'archives en Afrique », *L'Écluse*, vol. 8, n° 3-4, p. 15-16.
- Summerrell, R. (1999). « Improving the Education and Professional Development of Reference Archivists », *Archives and Manuscripts*, vol. 27, n° 1, p. 74-95.
- Swift, Michael (1986). « The Challenge to Archives : Growing Responsibilities and Limited Resources », *Archivum*, vol. 32, p. 119-134.

- UNESCO (1992). *Guidelines on Best Practices in Basic Collection Management for Non-Professional Staff and on the Organization of Training Course : A RAMP Study*, Paris, UNESCO, 27 p., PGI-92/WS/7.
- Valtonen, M.R. (1999), « Records Management Research in Finland », *Records Management Journal*, décembre, vol. 9, n° 3, p. 147-153, 203-229.
- Weber, H. (1983). « Challenges for the Archival Training in the Age of Information Technologies », *Janus*, vol. 2, p. 103-113.
- Weinberg, D.M. (1999). « The Impact of Grantsmaking : An Evaluation of Archival and Records Management Programs at the Local Level », *The American Archivist*, vol. 62, p. 247-270.
- Wilsted, T. et W. Nolte (1991). *Managing Archival and Manuscript Repositories*, Chicago, The Society of American Archivists, 105 p.
- Worthy, J.C. (1984). « Management Concepts and Archival Administration », dans M.F. Daniels et T. Walch, *A Modern Archives Reader : Basic Readings on Archival Theory and Practice*, Washington, D.C., National Archives and Records Administration, p. 299-308.

Chapitre 6

ÉVALUER POUR ÉVOLUER

- Strengthening New York's Historical Records Programs : A Self-Study Guide. Draft*, mai 1987, 276 p.
- Abdelaziz, A. (1984). « Évaluation des ressources documentaires », dans J.-P. Clavel (dir.), *L'évaluation des bibliothèques universitaires*, Montréal, AUPELF, p. 25-42.
- Abraham, T., S.E. Balzarini et A. Frantilla (1985). « What is Backlog is Prologue : A Measurement of Archival Processing », *The American Archivist*, vol. 48, hiver, p. 31-44.
- Association française de normalisation et École nationale des chartes (1991). *Dictionnaire des archives français-anglais-allemand : de l'archivage aux systèmes d'information*, Paris, AFNOR, 251 p.
- Aversa, E. (1981). « Organizational Effectiveness in Libraries : A Review and Some Suggestions », *Drexel Library Quarterly*, vol. 17, n° 2, printemps, p. 27-45.
- Baird, Donald A. et L. Coles (1988). *A Manual for Small Archives*, Vancouver, Association of British Columbia Archivists, 222 p.
- Baker, S.L. et F.W. Lancaster (1991). *The Measurement and Evaluation of Library Services*, 2^e éd., Arlington (Virginia), Information Resources Press, 411 p.

- Balcer, M. (1984). « L'évaluation des services techniques : productivité et performance », dans J.-P. Clavel (dir.), *L'évaluation des bibliothèques universitaires*, Montréal, AUPELF, p. 103-127.
- Bearman, David (1989-1990). « User Presentation Language in Archives », *Archives and Museum Informatics*, n° 3, hiver, p. 3-7.
- Beattie, Diane L. (1989-1990). « An Archival User Study : Researchers in the Field of Women's History », *Archivaria*, n° 29, hiver, p. 33-50.
- Berzins, I. et al. (1985). *Research and Public Service Component Program Evaluation*, Ottawa, Public Archives of Canada, 3 vol.
- Blagden, John F. (1980). *Do We Really Need Libraries ? An Assessment of Approaches to the Evaluation of the Performance of Libraries*, New York, K.G. Saur ; London, Clive Bingley, 162 p.
- Blais, Gabrielle, D. Enns et D. Richan (1992). « Sortir de la tour d'ivoire : les programmes publics dans les archives canadiennes », dans M. Caya (dir.), *Les archives canadiennes en 1992*, Ottawa, Conseil canadien des archives, p. 147-168.
- Bouthillier, France (1992). « La qualité totale et la qualité des services dans les bibliothèques », *Argus*, vol. 21, n° 3, hiver, p. 29-31.
- Bradsher, J.G. (1989). *Managing Archives and Archival Institutions*, Chicago, Ill., University of Chicago Press, 304 p.
- Bunges, C.A. (1990). « Factors Related to Output Measures for Reference Services in Public Services : Data from Thirty-Six Libraries », *Public Librairies*, vol. 29, mars-avril, p. 42-47.
- Charbonneau, Normand (1999). « La diffusion », dans C. Couture et al., *Les fonctions de l'archivistique contemporaine*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 373-428.
- Childers, T. et N.A. Van House (1989). « The Grail of Goodness : The Effective Public Library », *Library Journal*, vol. 114, n° 16, octobre, p. 44-49.
- Christiansen, D.E., C.R. Davis et J. Reed-Scott (1983). « Guide to Collection Evaluation Through Use and User Studies », *Library Resources & Technical Services*, vol. 27, n° 4, octobre-décembre, p. 432-439.
- Clavel, J.-P. (dir.) (1984). *L'évaluation des bibliothèques universitaires*, Montréal, AUPELF, 370 p.
- Conseil canadien des archives, Comité des normes (2001). « Guide destiné aux services d'archives », <<http://www.CdnCouncilArchives.ca/f-reports.html>>.

- Conseil canadien des archives, Comité des normes. Banque de données sur les normes archivistiques, <<http://www.CdnCouncilArchives.ca/f-standdata.html>> et <<http://www.CdnCouncilArchives.ca/f-standother.html>>.
- Conway, Paul (1986a). «The Facts and Frameworks: An Approach to Studying the Users of Archives», *The American Archivist*, vol. 49, n° 3, automne, p. 393-407.
- Conway, Paul (1986b). «Research in Presidential Libraries: A User Study», *The Midwestern Archivist*, vol. 11, n° 1, p. 35-56.
- Conway, Paul (1987). «Perspectives on Archival Resources: The 1985 Census of Archival Institutions», *The American Archivist*, vol. 50, n° 2, printemps, p.174-191.
- Cossette, A. (1978a). «L'évaluation de l'efficacité de la bibliothèque : cadre théorique et méthodologique», *Documentation et bibliothèques*, vol. 24, n° 2, juin, p. 71-84.
- Cossette, A. (1978b). «L'évaluation de l'efficacité de la bibliothèque : analyse des études majeures», *Documentation et bibliothèques*, vol. 24, n° 3, septembre, p. 115-128.
- Cox, Richard J. (1994). «Standardizing Archival Practices: A Tool for the Information Age», *Archivum*, vol. 39, p. 165-179.
- Cressent, J.-P. (1987). «Citations et évaluation des périodiques : principes, applications, perspectives», *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 32, n° 3, p. 236-244.
- Cronin, B. (1982). «Taking the Measure of Service», *Aslib Proceedings*, vol. 34, n°^{os} 6-7, juin-juillet, p. 273-294.
- Dearstyne, B.W. (1987). «What Is the Use of Archives? A Challenge for the Profession», *The American Archivist*, vol. 50, n° 1, hiver, p. 76-86.
- Detweiler, M.J. (1980). «Availability of Materials in Public Libraries», dans American Library Association, Library Administration and Management Association, *Library Effectiveness. A State of the Art*, Chicago, American Librarian Association, p. 76-85.
- Dmytrenko, A.L. (1997). «Cost Benefit Analysis», *Records Management Quarterly*, janvier, p. 16-18, 20.
- Duff, Wendy M. et C.A. Johnson (2001). «A Virtual Expression of Need: An Analysis of E-mail Reference Questions», *The American Archivist*, vol. 64, printemps-été, p. 43-60.
- Duff, Wendy et P. Stoyanova (1998). «Transforming the Crazy Quilt: Archival Displays from a Users' Point of View», *Archivaria*, n° 45, printemps, p. 44-47.

- Duranti, Luciana (1995). « Reliability and Authenticity : The Concepts and Their Implications », *Archivaria*, n° 39, printemps, p. 5-10.
- Duranti, Luciana et H. Macneil (1996). « The Protection of the Integrity of Electronic Records : An Overview of the UBC-MAS Research Project », *Archivaria*, n° 42, automne, p. 46-67.
- Elliot, C.A. (1981). « Citation Patterns and Documentation for History : Some Methodological Considerations », *The American Archivist*, vol. 44, n° 2, printemps, p. 143-150.
- Ericksen, P. et R. Shuster (1995). « Beneficial Shocks : The Place of Processing-Cost Analysis in Archival Administration », *American Archivist*, vol. 58, n° 1, hiver, p. 32-52.
- Flowers, Ann (1999). « The Cost of Preservation : A Case Study of Options at the Bentley Historical Library », *Janus*, n° 1, p. 142-168.
- Ford, G. (1989a). « A Perspective on Performance Measurement », *International Journal of Information and Library Research*, vol. 1, n° 1, p. 12-23.
- Ford, G. (1989b). « Approaches to Performance Measurement : Some Observations on Principles and Practice », *British Journal of Academic Librarianship*, vol. 4, n° 2, p. 74-87.
- Ford, G. (1989c). « Performance Measurements : Principles and Practice », *IFLA Journal*, vol. 15, n° 1, p. 13-17.
- Freeman, E.T. (1984). « In the Eye of the Beholder : Archives Administration from the User's Point of View », *The American Archivist*, vol. 47, n° 2, printemps, p. 111-123.
- Gagnon-Arguin, Louise (1998). « Les questions de recherche comme matériau d'études des usagers en vue du traitement des archives », *Archivaria*, n° 46, automne, p. 86-102.
- Gazagnes, J. (1995). « Petit lexique de l'évaluation », dans B. Calende *et al.* (dir.), *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 415-422.
- Goggin, Jacqueline (1986). « The Indirect Approach : A Study of Scholarly Users of Black and Women's Organizational Records in the Library of Congress Manuscript Division », *The Midwestern Archivist*, vol. 11, n° 1, p. 57-67.
- Groupe de travail sur l'évaluation des bibliothèques de collèges (1978). *L'évaluation de l'efficacité de la bibliothèque de collège : une approche systémique*, s.l., s.é., pagination multiple.
- Hall, Blaine H. (1985). *Collection Assessment Manual for College and University Libraries*, Phoenix (Arizona), Onyx Press, 212 p.

- Hannabuss, S. (1987a). « Institution to Performance Measures : Selected Teaching Examples », *Information and Library Manager*, vol. 7, n° 2, septembre, p. 31-37.
- Hitchingham, E.E. (1977). « Selecting Measures Applicable to Evaluation on On-Line Literature Searching », *Drexel Library Quarterly*, vol. 13, n° 3, juillet, p. 52-67.
- Hutchinson, Tim (1997). « Strategies for Searching Online Finding Aids : A Retrieval Experiment », *Archivaria*, n° 44, automne, p. 72-101.
- Joyce, B. (1989-1990). « Understanding SAA's Principles of Institutional Evaluation », *Society of American Archivists Newsletter*, mai, juillet et novembre 1989, mai et septembre 1990.
- Joyce, W.L. (1984). « Archivists and Research Use », *The American Archivist*, vol. 47, n° 2, printemps, p. 124-133.
- Kantor, Paul B. (1984). *Objective Performance Measures for Academic and Research Libraries*, Washington, Association of Research Library, 102 p.
- Lacharité, R. (1991). « Spending Money to Save Money : The Limits and Potential of Cost Justification », *Records Management Quarterly*, octobre, p. 3-6, 8-10, 12-16, 18-19.
- Lajeunesse, Marcel et L. Wilson (1984). « L'évaluation des services au public dans les bibliothèques universitaires : approches méthodologiques », dans J.-P. Clavel, *L'évaluation des bibliothèques universitaires*, Montréal, AUPELF, p. 43-59.
- Lambert, James (1990). « Vers une politique de la référence à la Division des archives de l'Université Laval. Justification et projet de politique », *Archives*, vol. 21, n° 3, hiver, p. 15-35.
- Lancaster, Frederick W. (1978). *Principes directeurs pour l'évaluation des systèmes et services d'information*, Paris, UNESCO, 180 p.
- Lancaster, Frederick W. (1988). *If You Want to Evaluate Your Library*, Champaign, Ill., University of Illinois, Graduate School of Library and Information Science, 193 p.
- Lancaster, Frederick W. (1993). *If You Want to Evaluate Your Library*, 2^e éd., Champaign, Ill., University of Illinois, 352 p.
- Lipetz, B.-A. (1977). « The Library Catalog : Evaluations and Use Studies », dans F.W. Lancaster et C.W. Cleverdon (dir.), *Evaluation and Scientific Management of Libraries and Information Centres*, Leyden, Noordhoff International Publishing, p. 13-26.

- Maher, W.J. (1982). « Measurement and Analysis of Processing Costs in Academic Archives », *College and Research Libraries*, vol. 43, n° 1, janvier, p. 59-67.
- Maher, W.J. (1986). « The Use of User Studies », *The Midwestern Archivist*, vol. 11, n° 1, p. 15-26.
- Mayère, A. et F. Muet (1998). « La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information », *Bulletin des bibliothèques de France*, vol. 41, n° 1, p. 10-18.
- McCarthy, Paul H. (1989). *Archives Assessment and Planning Workbook*, Chicago, Ill., Society of American Archivists, 89 p.
- McClure, R.R. et al. (1986). « Output Measures : Myths, Realities and Prospects », *Public Libraries*, vol. 25, n° 2, été, p. 49-52.
- McClure, C.R. et al. (1987). *Planning and Role Setting for Public Libraries. A Manual of Options and Procedures*, Chicago, American Library Association, 117 p.
- Mosher, P.H. (1984). « Quality and Library Collections : New Directions in Research and Practice in Collection Evaluation », *Advances in Librarianship*, vol. 13, p. 211-238.
- Nitecki, D.A. (1996). « Changing the Concept and Measure of Service Quality in Academic Libraries », *The Journal of Academic Librarianship*, vol. 22, p. 181-190.
- Nitecki, D.A. et P. Hernon (2000). « Measuring Service Quality at Yale University's Libraries », *The Journal of Academic Librarianship*, vol. 26, n° 4, p. 259-273.
- Orr, R.H. (1978). « Progress in Documentation. Measuring the Goodness of Library Services : A General Framework for Considering Quantitative Measures », dans D.W. King (dir.), *Key Papers in the Design and Evaluation of Information Systems*, White Plains, American Society for Information Science, p. 39-57.
- Pagé, Lucie (1991). « L'évaluation des services d'archives : recherche exploratoire », *Réflexions archivistiques*, Montréal, Université de Montréal, 1991, p. 83-97.
- Pagé, Lucie (1992). « Méthodes et techniques d'évaluation des services d'archives, des pistes à développer pour les documents historiques », *Archives*, vol. 23, n° 4, printemps, p. 57-78.
- Pelletier, J. (1996). « Making Archives Management Limber : A Case for Institutional Standards Development », *Off the Record*, vol. 13, n° 4, p. 4, 12.

- Powell, R.P. (1988). *The Relationship of Library User Studies to Performance Measures : A Review of the Literature*, Champaign, Ill., University of Illinois, Graduate School of Library and Information Science, 41 p.
- Pugh, Mary J. (1982). « The Illusion of Omniscience : Subject Access and the Reference Archivist », *The American Archivist*, vol. 45, n° 2, hiver, p. 33-44.
- Quinn, B. (1997). « Adapting Service Quality Concepts to Academic Libraries », *The Journal of Academic Librarianship*, vol. 23, n° 5, septembre, p. 359-369.
- Rhoads, James B. (1982). *L'applicabilité des principes directeurs de l'ISO à l'administration des archives et à la gestion des documents : une étude du RAMP*, Paris, UNESCO, 67 p.
- Savard, Réjean (1988). *Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes et archivistes*, Paris, UNESCO, 128 p.
- Society of American Archivists, Task Force on Institutional Evaluation (1980). « Report of the Task Force on Institutional Evaluation », *Society of American Archivists Newsletter*, janvier, p. 7-14.
- Society of American Archivists, Task Force on Institutional Evaluation (1982). *Evaluation of Archival Institutions : Services, Principles and Guide to Shelfstudy* [Chicago], Society of American Archivists, 44 p.
- Society of American Archivists, Task Force on Standard Reporting Practice (1982). « Draft Recommendations for Reporting on Archives and Manuscript Collections », *Society of American Archivists Newsletter*, juillet, p. 11-13.
- Society of American Archivists, Task Force on Institutional Evaluation (1994). « Guidelines for the Evaluation of Archival Institutions », *Archival Outlook*, mars, p. 6-7, <<http://www.archivists.org/governance/guidelines/evalgui.htm>>.
- Stewart, E.C. (1986). « Archival Reference at a Technical University », dans L. Whale (dir.), *Reference Services in Archives*, New York, Haworth Press, p. 53-61.
- Stieg, M. (1981). « The Information of Needs of Historians », *College and Research Libraries*, vol. 42, novembre, p. 549-560.
- Taylor, Hugh A. (1984). *Les services d'archives et la notion d'utilisateur : une étude du RAMP*, Paris, UNESCO, Programme général d'information et UNISIST, 69 p.

- Turnbaugh, R.C. (1986). « Archival Mission and User Studies », *The Mid-western Archivist*, vol. 11, n° 1, p. 27-33.
- University Library Standards Review Committee (1989). « Standards for University Libraries : Evaluation of Performance », *College and Research Libraries News*, vol. 50, n° 8, septembre, p. 679-691.
- Van Camp, A. (1986). « The Paper Chase : Reference Service in the Bank's Archives », dans L. Whale (dir.), *Reference Services in Archives*, New York, Haworth Press, p. 104-112.
- Van House, N.A. (1989). « Output Measures in Libraries », *Library Trends*, vol. 38, n° 2, automne, p. 268-279.
- Van House, N.A. et al. (1987). *Output Measures for Public Libraries. A Manual of Standardized Procedures*, 2^e éd., Chicago, Ill., American Library Association, 99 p.
- Weise, C.E. (1986). « Records Management : The Management Science too Long Ignored », *Records Management Quarterly*, vol. 20, n° 2, avril, p. 30-35.
- Weiss, C.H. (1982). « Purposes of Evaluation », dans C.R. McClure et A.R. Samuels, *Strategies for Library Administration : Concepts and Approaches*, Littleton, Libraries Unlimited Inc., p. 238-251.
- Zweizig, D.L. (1977). « Measuring Library Use », *Drexel Library Quarterly*, vol. 13, n° 3, juillet, p. 3-15.
- Zweizig, D.L. (1987). « So Go Figure : Measuring Library Effectiveness », *Public Libraries*, vol. 26, n° 1, printemps, p. 21-24.

Chapitre 7

SERVICES D'ARCHIVES ET UTILISATEURS

- Association des archivistes du Québec (1999-2000). *Archives*, 31.
- Association of Canadian Archivists (2001). *Archivaria*, 50.
- Bearman, David (1989). *Archival Methods*, Archives and Museum Informatics Technical Report.
- Bearman, David (1995). « Archival Strategies », *American Archivist*, 58, p. 380-413.
- Blais, Gabrielle et David Enns (1990-1991). « From Paper Archives to People Archives : Public Programming in the Management of Archives », *Archivaria*, 31, p. 101-113.
- Booms, Hans (1987). « Society and the Formation of a Documentary Heritage : Issues in the Appraisal of Archival Sources », *Archivaria*, 24, p. 69-107.

- Booms, Hans (1991-1992). « Überlieferungsbildung : Keeping Archives as a Social and Political Activity », *Archivaria*, 33, p. 25-33.
- Brown, Richard (1991-1992). « Records Acquisition Strategy and Its Theoretical Foundation : The Case for a Concept of Archival Hermeneutics », 33, p. 34-56.
- CIA, Comité sur les documents électroniques (présidé par John McDonald) (1997). *Guide for Managing Electronic Records from An Archival Perspective*, Paris, CIA.
- Collins, Karen (1998). « Providing Subject Access to Images : A Study of User Queries », *American Archivist*, 61, p. 36-55.
- Cook, Terry (1979-1980). « The Tyranny of the Medium : A Comment on "Total Archives" », *Archivaria*, 9, p. 141-150.
- Cook, Terry (1992). « Mind over Matter : Towards a New Theory of Archival Appraisal », dans Barbara Craig (dir.), *The Archival Imagination : Essays in Honour of Hugh A. Taylor*, Ottawa : Association of Canadian Archivists, p. 38-70.
- Cook, Terry (1994). « Electronic Records, Paper Minds : The Revolution in Information Management and Archives in the Post-Custodial and Post-Modernist Era », *Archives and Manuscripts*, vol. 22, n° 2, p. 300-328.
- Cook, Terry (1995). « From the Record to its Context : The Theory and Practice of Archival Appraisal since Jenkinson », *South African Archives Journal*, 37, p. 32-52.
- Cook, Terry (1997a). « Archives in the Post-Custodial World : Interaction of Archival Theory and Practice Since the Publication of the Dutch Manual in 1898 », *Archivum*, p. 191-214.
- Cook, Terry (1997b). « What is Past is Prologue : A History of Archival Ideas Since 1898, and the Future Paradigm Shift », *Archivaria*, 43, p. 17-63.
- Cook, Terry (1998). « Macroappraisal and Functional Analysis : Appraisal Theory, Strategy, and Methodology for Archivists », dans GIRA, *L'évaluation des archives : des nécessités de la gestion aux exigences de témoignage*, Montréal, Gira, p. 27-33.
- Cook, Terry (2001). « Fashionable Nonsense or Professional Rebirth : Postmodernism and the Practice of Archives », *Archivaria*, 51, p. 14-35.
- Couture, Carol (1996-1997). « L'évaluation des archives : état de la question », *Archives*, vol. 18, n° 1, p. 3-29.

- Craig, Barbara L. (1998). « Old Myths in New Clothes : Expectations of Archives Users », *Archivaria*, 45, p. 118-126.
- Direction des Archives de France (1993). *La pratique archivistique française*, sous la direction de Jean Favier, assisté de Danièle Neireink, Paris.
- Duff, Wendy et Penka Stoyanova (1998). « Transforming the Crazy Quilt : Archival Displays from a Users' Point of View », *Archivaria*, 45, p. 44-79.
- Duff, Wendy et Catherine A. Johnson (2001). « A Virtual Expression of Need : An Analysis of E-mail Reference Questions », *American Archivist*, 64, p. 43-60.
- Eastwood, Terry (1991). « How Goes it with Appraisal », « Keynote Address » au congrès de l'ACA.
- Eastwood, Terry (1992). « Toward a Social Theory of Appraisal », dans Barbara L. Craig (dir.), *The Archival Imagination : Essays in Honour of Hugh A. Taylor*, Ottawa, ACA, p. 71-89.
- Gagnon-Arguin, Louise (1998). « Les questions de recherche comme matériau d'études des usagers en vue du traitement des archives », *Archivaria*, 46, p. 86-102.
- Hamel, Michel (1998-1999). « Enquête sur l'utilisation du Web pour la diffusion des archives », *Archives*, 30, p. 43-71.
- Hutchison, Tim (1997). « Strategies for Searching Online Finding Aids : A Retrieval Experiment », *Archivaria*, 44, p. 72-101.
- Ketelaar, Eric (1995). « Commentaries on *Archival Strategies* », *American Archivist*, 58, p. 454-456.
- Lambert, James (1998). « L'archivistique au service des chercheurs : le respect des fonds et l'accès à l'information dans les services d'archives », *Archivaria*, 45, p. 112-117.
- Lytle, Richard H. (1980). « Intellectual Access to Archives : I. Provenance and Content Indexing Methods of Subject Retrieval » et « II. Report of an Experiment Comparing Provenance and Content Indexing Methods of Subject Retrieval », *American Archivist*, 43, p. 64-75 et 191-207.
- McDonald, John (1995a). « Managing Records in the Modern Office : The Experience of the National Archives of Canada », dans Stephen Yorke (dir.), *Playing for Keeps : Proceedings of the Electronic Records Management Conference, Canberra, Australia*, Canberra, p. 84-92.

- McDonald, John (1995b). « Managing Records in the Modern Office : Taming the Wild Frontier », *Archivaria*, 39, p. 141-149.
- Munn, Edwidge et Denise Rioux (1998). « La référence : une fonction archivistique à part entière », *Archivaria*, 45, p. 104-111.
- Myrdal, C. (1972). « How Scientific Are the Social Sciences », *Économies et Sociétés*, Cahiers de l'I.S.E.A., 6, p. 1473-1496.
- Nesmith, Tom (1992). « Hugh Taylor's Contextual Idea for Archives and the Foundation of Graduate Education in Archival Studies », dans Barbara Craig (dir.), *The Archival Imagination : Essays in Honour of Hugh A. Taylor*, Ottawa, Association of Canadian Archivists, p. 13-37.
- Pederson, Ann (1993). « User Education and Public Relations », dans *Keeping Archives*, 2^e éd., p. 306-349.
- Pederson, Ann (1995). « Empowering Archival Effectiveness : Archival Strategies As Innovation », *American Archivist*, 58, p. 430-453.
- Piché, Jean Stephen (1998). « Doing What's Possible with What We've Got : Using the World Wide Web to Integrate Archival Functions », *American Archivist*, 61, p. 106-122.
- Rijkarchiefdiest (1991). *Pivot : A Turning Point in Appraisal Policy*, La Haye, Public Records Service.
- Samuels, Helen Willa (1992). *Varsity Letters : Documenting Modern Colleges and Universities*, Metuchen, New York et Londres.
- Smith, Wilfred I. (1986). « "Total Archives" : The Canadian Experience », *Archives et bibliothèques de Belgique*, 52, n^{os} 1-2, p. 323-346.
- Tyacke, Sarah (1998). « Popular Archives : Archives for us all », dans Joannis Booms et Joannis Favier (dir.), *Miscellanea in honorem Caroli Kecskeméti*, Archives et Bibliothèques de Belgique, Bruxelles, p. 507-516.
- Wallot, Jean-Pierre (1992). « Building a Living Memory for the History of Our Present : New Perspectives on Archival Appraisal », *Revue de la Société historique du Canada*, Ottawa, p. 263-292.
- Wallot, Jean-Pierre (1994). « Free Trade in Archival Ideas : The Canadian Perspective on North American Archival Development », *American Archivist*, 57, p. 2-21.
- Wallot, Jean-Pierre (1996a). « Limited Identities for a Common Identity : Archivists in the Twenty-First Century », *Archivaria*, 41, p. 6-29.

- Wallot, Jean-Pierre (1996b). « Archival Oneness in the Midst of Diversity : A Personal Perspective », *American Archivist*, 59, p. 14-29.
- Wallot, Jean-Pierre (1998a). « Les archives : un lieu de conservation, de mémoire et d'information », dans *Actes du XXVI^e Congrès de l'Association des archivistes du Québec*, Aylmer, 1997, Sillery, AAQ, p. 53-73.
- Wallot, Jean-Pierre (1998b). « La macroévaluation aux Archives nationales du Canada », dans Joannis Booms et Joannis Favier (dir.), *Miscellanea in honorem Caroli Kecskeméti*, Archives et Bibliothèques de Belgique, Bruxelles, p. 559-571.
- Wallot, Jean-Pierre (1998c). « De l'obscurité à la clarté des archives ou comment naviguer à la lueur des étoiles », dans GIRA, Troisième symposium en archivistique. L'évaluation des archives : des nécessités de la gestion aux exigences du témoignage, Université de Montréal, 27 mars, Montréal, GIRA, p. 141-151.
- Wilson, Ian E. (1990-1991). « Towards a Vision of Archival Services », *Archivaria*, 31, p. 91-100.
- Wilson, Ian E. (1995a). « Strategies for Communication », *Janus*, p. 70-84.
- Wilson, Ian E. (1995b). « Reflections on Archival Strategies », *American Archivist*, 58, p. 414-428.

Chapitre 10

LES ARCHIVES NATIONALES

- Armstrong, J. (1997). *De la gestion à la légitimité : La conduite des affaires publiques en transition*. Document de discussion préparé pour la Commission de la fonction publique du Canada, septembre, 30 p. Consulté sur le site Internet de la CFP le 2 novembre 2001.
- Archives nationales du Québec (1992). *Normes et procédures archivistiques des Archives nationales du Québec*, 4^e éd., Québec, 184 p. et 6^e éd., Québec, 1996, 191 p.
- Ste-Marie, R. (2001). *Y'a trop d'artistes. Les œuvres d'art sont trop chères mais c'est pas grave parce que tout l'monde s'en fout*, Québec, Éditions Mémoire vive, 32 p.
- Loi sur l'administration publique*, L.R.Q., c. A-6.01.
- Loi sur les archives*, L.R.Q., c. A-21.1.
- Politique de gestion des documents actifs du gouvernement du Québec*, entrée en vigueur le 9 août 1985.
- Politique de gestion des documents semi-actifs du gouvernement du Québec*, approuvée le 25 mai 1988.

Politique de gestion des documents inactifs des organismes publics, adoptée le 2 mars 1991.

Politique sur les archives privées, approuvée et mise en application le 29 avril 1989.

Règlement sur le calendrier de conservation, le versement, le dépôt et l'élimination des archives publiques, entré en vigueur le 12 octobre 1985.

Règlement sur l'agrément d'un service d'archives privées, entré en vigueur le 10 mai 1990.

Chapitre 13 **LES ARCHIVES ECCLÉSIASTIQUES**

Cardin, Martine (1998). « Le patrimoine archivistique religieux : enjeux et perspectives », *Actes du 65^e congrès annuel de la Société canadienne d'histoire de l'Église catholique*, p. 7-16.

Casaroli, cardinal Agostino (1980). « Les archives de l'Église, élément spécifique du patrimoine de l'humanité », *La documentation catholique*, vol. 77, n^o 1777, p. 15-16.

Choquette, Robert (1997). « Les archives religieuses : un patrimoine indispensable pour la recherche et le développement de l'histoire », *Actes du congrès du Regroupement des archivistes religieux*.

Code de droit canonique (1983).

Concile œcuménique de Vatican II (1964-1968). Constitution pastorale sur l'Église dans le monde de ce temps « *Gaudium et Spes* », 7 décembre 1965, *Acta Apostolicae Sedis*, vol. LVIII, n^o 15, p. 1025-1120.

Du Charat, Régine (2001). « Le goût de l'art », *Études* – 395, n^o 4, octobre, p. 382-392.

Girard, Suzanne (1998). « Précision du contexte de la mise en forme de la Loi 68 et des dispositions du Code civil pour la protection des renseignements personnels », *Actes du 65^e congrès annuel de la Société d'histoire canadienne de l'Église catholique*, p. 37-38.

Jean-Paul II (1983). « Discours au Conseil pontifical pour la culture "L'Église et la culture" », 18 janvier 1983, *La documentation catholique*, vol. 80, p. 146-148.

Jean-Paul II (1988). « Constitution apostolique sur la curie romaine "Pastor Bonus" », 8 juin 1988, *Acta Apostolicae Sedis*, vol. LXXX, n^o 7, p. 841-934.

- Jean-Paul II (1991). « Lettre encyclique "Redemptoris Missio" », 7 décembre 1990, *Acta Apostolicae Sedis*, vol. LXXXIII, n° 1, p. 249-340.
- Jean-Paul II (1993). « Motu proprio "Inde a Pontificatus" », 25 mars, *Acta Apostolicae Sedis*, vol. LXXXV, n° 7, p. 549-552.
- Jean-Paul II (1995). Discours à la première assemblée plénière de la Commission pontificale pour les biens culturels de l'Église : « L'importance du patrimoine artistique dans l'expression de la foi et le dialogue avec l'humanité », 12 octobre 1995, *La documentation catholique*, vol. 92, n° 2126, p. 969-971.
- Jean-Paul II (1997). Discours au Conseil pontifical pour la culture : « La foi au Christ donne aux cultures une dimension nouvelle », 14 mars 1997, *La documentation catholique*, vol. 94, n° 2159, p. 404-405.
- Lamothe, Madeleine *et al.* (1992). « Le patrimoine archivistique religieux. Une source indispensable pour comprendre l'histoire du Québec », *Archives*, vol. 24, n°s 1-2, p. 147-173.
- Leclerc, dom Jean (1990). *L'amour des lettres et le désir de Dieu*, Paris, Cerf.
- Lesage, Gilles (1998). « Les archives religieuses et ecclésiastiques dans l'Ouest canadien : quelques tendances », *Actes du 65^e congrès annuel de la Société canadienne d'histoire de l'Église catholique*, p. 17-26.
- Marchisano, Francesco (1994). *Lettre circulaire aux évêques sur les bibliothèques ecclésiastiques*, Commission pontificale pour les biens culturels de l'Église, Cité du Vatican.
- Marchisano, Francesco (1997). *Lettre circulaire « La fonction pastorale des archives ecclésiastiques »*, Commission pontificale pour les biens culturels de l'Église, Cité du Vatican.
- Molette, Mgr Charles (1977) « Peut-on parler d'un caractère spécifique pour les archives religieuses ? », *Archives*, vol. 9, n° 1, p. 19-26.
- Molette, Mgr Charles (1984). « Identité et responsabilité de l'archiviste ecclésiastique et religieux », *Bulletin de l'Association des archivistes de l'Église de France*, n° 22, septembre, p. 3-9.
- Molette, Mgr Charles (1986). « Archives, archivistes et nouveau code », *Esprit et vie*, n° 3, 16 janvier, p. 24-32.
- Molette, Mgr Charles (2001). « Problèmes posés à la conservation et à la gestion des archives de l'Église catholique en France », *Esprit et Vie*, n° 41, septembre, p. 3-9.

- Paul VI (1976). « Exhortation apostolique "Evangelii nuntiandi" », *Acta Apostolicae Sedis*, 8 décembre, vol. LXVIII, n° 1, p. 5-76.
- Poupard, cardinal Paul (1989). « Pour une pastorale de la culture », *La documentation catholique*, vol. 86, n° 2207, p. 607-627.
- Poupard, cardinal Paul (1973). « Église et culture », *La documentation catholique*, vol. 70, n° 1635, p. 632-640.
- Saint Vincent de Lérins* (1959). « Le Commonitorium », traduit et présenté par Michel Meslin, Paris, Éd. du Soleil Levant, 136 p.