
Module 5 Management des services de documents et d'archives

Archives nationales de Tunisie
2002

Objectifs

Objectif général

Le module vise à fournir les informations utiles à une meilleure connaissance des principales fonctions reliées à la gestion d'un service d'archives et des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à son fonctionnement. Il présentera également les principaux types de documents qui découlent de ces fonctions.

Objectifs pédagogiques

Le participant sera capable ...

- d'identifier les principales fonctions de gestion d'une organisation en expliquant les principaux objectifs de chacune d'elles;
- d'identifier les principales activités reliées à chacune des fonctions de gestion en les distinguant les unes des autres;
- de reconnaître les types de documents générés dans le cadre de l'exercice de ces fonctions en les reliant à la fonction pertinente;
- de distinguer les différentes activités reliées à la gestion des différentes ressources utiles au fonctionnement d'un service d'archives.

Introduction

Dans une organisation, l’on retrouve deux grandes catégories d’activités : celles qui sont reliées à sa gestion et celles qui sont reliées à sa mission propre. La conduite de l’organisation implique donc un certain nombre d’activités reliées à la gestion des ressources humaines, des ressources financières et des ressources matérielles. Ces activités s’exercent d’abord au niveau supérieur de l’organisation pour les décisions mais elles s’appliquent également aux différentes directions ou services qui la composent. Pour un responsable ou un membre du personnel d’un service d’archives, connaître la gestion des ressources d’une organisation, c’est d’abord pouvoir identifier les principales responsabilités qui sont rattachées à chacune d’elles et même les exercer dans certains cas. C’est aussi être informé sur les principaux types de documents qui découlent de l’exercice de ces fonctions.

Préalables au management

La gestion d’un service de documents et d’archives exige que les personnes qui en ont la charge possède un bon sens des responsabilités et du leadership. Afin que les efforts investis le soient d’une façon concertée et profitable, l’archiviste doit tenir compte du fait que la mise sur pied et la viabilité d’un tel service impliquent nécessairement la volonté des plus hautes instances d’une organisation de reconnaître l’importance des archives pour la poursuite de ses activités et la constitution de sa mémoire organisationnelle. Cette volonté se traduit généralement par la mise en place d’une législation ou d’un cadre réglementaire qui vise à favoriser l’organisation et le traitement des archives.

« Plus que les actions ou les textes uniquement administratifs, la législation et la réglementation constituent les véritables fondements juridiques qui facilitent les interventions de l’archiviste. Il y va de la crédibilité, de l’efficacité et de la viabilité même des services et système d’archives de fonder en droit l’exercice exclusif de leurs responsabilités. [...] Enfin, la législation et la réglementation sont des indicateurs fiables du degré de volonté qu’a l’institution de gérer efficacement ses archives. » (Couture et collab., 1999, p. 11)

Cette volonté de l’organisation de reconnaître l’importance des archives se concrétise également en situant avantageusement le service d’archives dans la hiérarchie politique et organisationnelle de l’organisation.

Le fonctionnement d'un service d'archives est déterminé par sa position organique dans l'administration. Pour qu'il fonctionne efficacement, il doit relever d'un ministère qui soit en harmonie avec ses activités, qui soit capable de faciliter les opérations archivistiques et d'imposer que les autres ministères se plient aux exigences du service (Mazikana, 1990, p. 42-43).

La législation et la position organique du service d’archives jouent donc un rôle capital puisqu’elles fournissent un contexte favorable pour l’archiviste qui devra faire valoir ses priorités et solliciter les ressources nécessaires à la gestion de son service d’archives. Une fois acquises, ces ressources doivent être gérées efficacement. Pour ce faire, l’archiviste s’appuie sur des principes et des méthodes de management qu’il applique aux ressources qui lui ont été octroyées pour le fonctionnement de son service.

Le contexte institutionnel de la gestion d’un service d’archives

Les services d’archives sont généralement rattachés à un organisme parrain duquel ils dépendent et par qui ils ont été créés pour assurer différentes responsabilités relatives à la gestion de l’information. Ces services remplissent tous les mêmes fonctions archivistiques. Toutefois, leurs responsabilités particulières dépendent de la mission de l’organisation elle-même. C’est ainsi que, dans le milieu gouvernemental, les Archives nationales ont un mandat aussi large que celui de « prendre en charge le système national de gestion de documents et d’archives », ce qui implique qu’elles doivent « [...]veiller à la constitution, à la conservation, à l’organisation et à l’utilisation de tous les fonds d’archives des services relevant de l’État, des collectivités locales, des établissements et des entreprises publics, des organismes privés chargés de la gestion d’un service public et des officiers publics » (Archives nationales de Tunisie).

Dans certains pays comme la France ou le Canada, à côté des archives nationales qui gèrent les archives produites par le gouvernement centre, des services d’archives dépendent des niveaux de gouvernement pour différentes unités territoriales comme les départements en France et les provinces au Canada. Les services d’archives départementales assurent la gestion des archives produites ou reçues par les conseils généraux des départements tandis que les services d’archives provinciaux prennent la responsabilité des archives des gouvernements provinciaux. Il en est de même pour les villes ou les communes.

Les services d’archives n’existent pas seulement dans les organismes du secteur public. Des organismes privés peuvent aussi se prévaloir de tels services. Ainsi, par exemple, beaucoup d’entreprises privées de toute taille possèdent des centres d’archives chargés de la gestion de leurs documents.

Que ce soit dans le secteur public ou le secteur privé, les services d’archives ont d’abord la responsabilité de soutenir la gestion des archives courantes, d’offrir les services appropriés pour la gestion des archives intermédiaires et de conserver et mettre en valeur les archives définitives. Comme ils constituent

généralement une unité autonome dans l’organisation, ils doivent répondre aux mêmes exigences de gestion et remplir la fonction « management » aux mêmes titres que les autres unités de l’organisation.

C’est donc en tenant compte de la mission spécifique de l’organisation à laquelle il est rattaché, de la structure qu’elle présente et de sa culture administrative que le responsable du service d’archives ou de gestion des documents exercera ses fonctions de gestionnaire.

1. Les principes et méthodes de management pour la gestion d’un service d’archives.

Les sciences de l’administration ont émis des principes de gestion ou de management qui sont maintenant largement répandus et appliqués dans tous les domaines où l’on doit gérer efficacement des ressources et ce, peu importe leur nature. Ces principes de gestion¹ (aussi appelés fonctions de la gestion, savoir-faire de la gestion ou clefs de la gestion) sont communément connus et reconnus par le terme « PODC » ; planifier, organiser, diriger et contrôler. Même si les sciences de la gestion ou de l’administration sont en constante évolution, ces principes demeurent très présents et sont utilisés dans les organisations. À cet effet, la définition tirée du Grand Dictionnaire² reflète bien cette réalité puisque qu’elle y intègre trois de ces principes : « Le management est l’ensemble des activités de planification, de direction et de contrôle nécessaires pour que l’entité atteigne ses objectifs ». Nous verrons donc en détail chacun de ces principes et la façon qu’ils peuvent s’appliquer à la gestion d’un service de documents et d’archives.

1.1 Planifier – définition, activités et documents

1.1.1 Définition

Selon Omar Aktouf³, professeur et chercheur reconnu dans le domaine de la gestion, planifier est l’activité qui consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en oeuvre les moyens propres à les atteindre.

Cette activité dont l’objectif est de répondre aux questions « Quoi faire?, Pourquoi ?, Qui?, Quand?, Où? et Comment? » est caractérisée par une phase à deux niveaux. Le premier niveau consiste à déterminer les objectifs à long terme par la planification stratégique. Par cette dernière, on fixe les orientations et les activités futures de l’organisme. Elle permet de répondre aux grandes questions : « Quoi faire? et

¹ Les principes et méthodes de gestion étant en constante évolution, nous avons décidé d’analyser ceux qui représentent une forme plus conventionnelle de management.

² Disponible à l’adresse suivante : <http://www.granddictionnaire.com>.

³ Atkouf 1999, p. 106

Pourquoi ?». Le deuxième niveau, constitué par la planification opérationnelle, correspond à traduire en des moyens concrets (structures, ressources, tâches) la mission et les objectifs de l’organisme déterminés dans la planification stratégique. C’est par le plan opérationnel ou d’action que l’on peut répondre aux questions « Qui?, Quand?, Où? et Comment? »⁴

1.1.2 Activités

Concrètement, par cette fonction, l’archiviste responsable du service d’archives est appelé à :

- énoncer la mission c’est-à-dire déterminer la nature des services que fournit ou désire fournir un service d’archives. Cet énoncé doit être suffisamment souple pour s’adapter aux changements mais assez précis pour faciliter la planification et le processus de prise de décision.

Exemple d’un énoncé de mission :

Le Service des archives de l’Université de la Manouba a pour mission d’acquérir, de conserver, de traiter et de diffuser le patrimoine archivistique de l’Université. Il devrait rendre accessibles les dossiers officiels du Collège pour fin de recherche et de référence ainsi que tous les documents concernant la communauté universitaire ayant suffisamment de valeur historique, fiscale, légale ou administrative pour justifier leur conservation.

- évaluer l’environnement externe (situation économique, socioculturelle, politique, juridique, technologique et concurrentielle) et interne en identifiant tous les facteurs qui peuvent avoir une influence sur le fonctionnement du service d’archives :
- l’institution parent et plus particulièrement sa mission, sa culture organisationnelle, son statut légal, son histoire, son ampleur, son personnel, son style de gestion, ses activités et son degré d’informatisation;
- la réglementation qu’elle soit gouvernementale, institutionnelle, professionnelle;
- les ressources humaines, matérielles, financières, documentaires et technologiques qui peuvent affecter son fonctionnement;
- les autres organisations qui peuvent toucher de près ou de loin son fonctionnement, ces organisations peuvent être similaires, connexes et concurrentes.

⁴ Voir l’annexe 1 « Le processus de planification »

- évaluer les besoins;
- identifier des orientations, des buts et des objectifs. Les buts sont ce qu’on aimerait atteindre dans le cadre de l’énoncé de la mission et les objectifs sont les visées particulières et accessibles auxquelles le service doit arriver pour atteindre ses buts. Ils sont exprimés avec plus de précision que ces derniers.
- élaborer des stratégies par lesquelles on détermine les tâches nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.
- préparer des plans, à court, moyen ou long terme, qui permettront d’atteindre ces buts et objectifs.

1.1.3 Principaux documents

Une des activités majeures de la planification est, bien évidemment, de préparer des plans, à court, moyen ou long terme qui permettront d’atteindre les buts et objectifs préalablement fixés. Ces plans sont :

1. Le **plan stratégique** : document qui exprime la stratégie d’une organisation c’est-à-dire l’ensemble des décisions visant, à long terme, à orienter ses activités. Il énonce la mission, les buts et objectifs à atteindre et le choix des stratégies et moyens qui doivent être mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Il précise les comportements qui sont attendus de la part de chaque service ou individu pour que soit réalisée la stratégie. Il couvre généralement une période de 5 ans.
2. Le **plan d’action** ou opérationnel : valable généralement pour une période d’un à trois ans, il décrit les activités, lesquelles sont ordonnées dans le temps et qui devront être accomplies pour réaliser un objectif. Le plan d’action ou opérationnel traduit en moyens concrets (structures, ressources, tâches), la mission et les objectifs énoncés dans le plan stratégique et ce pour chacun des départements ou fonctions d’un organisme.
3. Tout autre document ou instrument utile à l’application et à la réalisation des plans stratégique et opérationnel : ce sont les plans auxiliaires qui incluent : les **politiques**, les **procédures**, les **programmes**, les **normes**, les **règlements**, le **calendrier** et le **budget**.

Les politiques

Les politiques « [...]sont des plans qui servent de guides aux décisions prises par les cadres inférieurs et qui déterminent les limites de leurs activités » (Bergeron, 1989, p. 160). Les politiques sont des lignes directrices qui servent de référence aux individus pour décider et agir, au moment d’un problème particulier sans compromettre les objectifs ou les intérêts de l’organisation. Elles constituent des outils de

coordination qui permettent la décentralisation des décisions pour traiter avec uniformité et cohérence des situations répétitives.

Dans le cadre de la gestion d’un service archives, il est souhaitable de rédiger des politiques pour chacune des fonctions archivistiques ou chacun des stades de vie des archives. On parlera alors d’une politique de gestion des archives courantes, une politique d’acquisition, politique de conservation, etc.

Une **politique** est généralement constituée de plusieurs composantes dont les plus courantes sont :

- L’objet de la politique qui facilite une reconnaissance rapide de sa portée et de son contenu.

Exemple :

Par la présente politique, le service d’archives de l’Organisation X veut établir son plan d’action en matière de gestion des documents actifs, semi-actifs et inactifs et préciser le mandat, le rôle et les modalités d’opération des différents intervenants en ce domaine.

- Les définitions de chaque terme archivistique employé dans la politique. En regard de l’énoncé de politique de l’exemple cité ci-dessus, on définira les termes de ; calendrier de conservation, unité administrative, document, document actif, document inactif et document semi-actif.
- Le contexte réglementaire et normatif qui cite les textes législatifs qui légitiment son contenu. Cette section pourrait ainsi contenir l’énumération des différentes lois qui touchent la gestion des documents et des archives.

Exemple :

- La Loi n° 88-95 du 02 août 1988 relative aux archives
- Décret n°88-1981 du 13 décembre 1988
- Les textes statutaires et réglementaires de l’autorité de tutelle.

- Les buts ou objectifs : c’est ce qui doit être réalisé en conformité avec le mandat du service d’archives.

Exemple :

L'objectif principal de la présente politique est de présenter aux différentes unités administratives du ministère un ensemble de moyens administratifs et techniques leur permettant de planifier et de contrôler la création, l'utilisation, la conservation et la disposition finale de leurs documents. De cette façon, cette politique aura pour effet :

- 1) D'améliorer le processus décisionnel à tous les niveaux de l'organisme.
- 2) De rationaliser l'utilisation des ressources humaines, physiques et matérielles affectées au traitement et à la conservation des documents.
- 3) De diminuer la masse de documents à conserver tout en préservant ceux qui ont une valeur administrative, légale ou historique
- 4) De permettre à l'organisme de rencontrer les exigences des récentes législations provinciales en matière d'accès du public à l'information, de protection des renseignements personnels et de sauvegarde du patrimoine.

- Le champ d'application ou d'intervention qui constitue la raison d'être de la politique, toutes les autres composantes ne constituant que le contexte.

Exemple :

La présente politique s'adresse à toutes les unités du ministère et s'applique à toutes les archives courantes, intermédiaires et définitives, produits ou reçus dans le cadre de leurs activités et ce, quels qu'en soient la nature et le support (manuscrit, imprimés, plans, documents audio-visuels, microformes, cartes perforées, rubans magnétiques, etc.).

Dans certaines circonstances, la politique pourra être complétée par quelques procédures et directives pour en faciliter sa mise en application.

Les procédures

« Les procédures sont les règles et les étapes à suivre pour obtenir un résultat précis ou accomplir une tâche donnée » (Gagnon et collab., 2000, p. 67). Par les procédures, on démontre comment atteindre l'objectif visé par une politique. En d'autres mots, une politique décrit ce qui doit être fait alors qu'une procédure explique de manière détaillée comment cela doit l'être.

Exemple d'une procédure

Procédure numéro : R-2

Objet : Rappel de documents (archives)

Date d'entrée en vigueur : Novembre 1987

Date de révision : 1998

Un des mandats du Service des archives est de fournir aux personnes autorisées les documents demandés pour consultation. La division s'est donc fixé comme objectif de répondre le plus rapidement possible aux demandes de rappels de documents qui lui sont adressées.

Il est important de rappeler que l'unité administrative (service, division, etc.) a délégué une partie de ses responsabilités (conservation, entreposage, élimination) à la Division des archives mais il lui est toujours possible de :

- demander un accès rapide à un dossier semi-actif pour consultation;
- réactiver un dossier semi-actif de façon permanente.

1. L'UNITÉ ADMINISTRATIVE DOIT ALORS:

- Repérer les coordonnées du dossier désiré (titre, cote, numéro de contenant et sa localisation) en consultant ses listes Transferts de documents,
- Transmettre ces données à la préposée aux archives et l'informer si la consultation se fera sur place ou si le dossier doit être acheminé à l'unité administrative.

2. RAPPEL TEMPORAIRE

Dans le cas d'un rappel temporaire, le Service des archives s'occupe de contacter périodiquement l'unité administrative afin de vérifier si le dossier est toujours utilisé. Lorsque le dossier n'est plus utile à l'unité administrative, celui-ci doit être retourné aux Archives dans les plus brefs délais.

3. DOSSIER RÉACTIVÉ

Il peut arriver qu'une unité administrative désire réactiver un dossier, c'est-à-dire lui redonner une importance « quotidienne ».

L'unité administrative reprend alors l'entière responsabilité du dossier et doit donc le noter sur sa liste Transferts de documents en y inscrivant, à l'encre rouge, à la suite du dossier dans l'espace ombragé : «Réactivé», ainsi que la date de la réactivation du dossier (ex: R 98-09-27). Le Service des archives effectue les correctifs nécessaires sur ses listes.

Le dossier réactivé sera ultérieurement inclus à un autre transfert de documents lorsqu'il aura terminé sa période active dans l'unité administrative.

Les programmes

« Les programmes, conçus en fonction des politiques, des procédures, des règlements et des budgets, exposent les objectifs de l'organisation ou d'une unité administrative. Il y a un programme pour chaque objectif » (Gagnon et collab., 2000, p. 67).

Exemple d'un programme appliqué aux archives

Le programme de gestion des archives historiques comprend tous les éléments nécessaires au développement, à la conservation, à l'organisation et à la communication des archives historiques qu'elles soient institutionnelles ou privées.

Les objectifs de ce programme sont d'une part, de rassembler et de rendre accessibles les documents concernant l'histoire de l'Université et, d'autre part, de fournir aux professeurs et étudiants des fonds et collections d'archives privées, d'individus ou d'organismes, pour les fins de l'enseignement et de la recherche.

Ce programme comporte les quatre éléments suivants :

1- Acquisition

Le Service des archives et de gestion des documents a le mandat de doter l'Université de ressources archivistiques lui permettant de perpétuer sa mémoire institutionnelle et de répondre aux besoins des diverses clientèles universitaires. Cette fonction repose sur l'élaboration de politiques définissant les champs d'intervention de l'Université en matière d'acquisition d'archives institutionnelles et d'archives privées.

2- Traitement

Le traitement des archives historiques permet la mise en œuvre des opérations et des procédures visant l'élimination contrôlée des documents inactifs, la classification, le classement, la description (conception d'instrument de recherche et de l'indexation des documents historiques afin d'en favoriser l'exploitation optimale par les différents utilisateurs).

3- Préservation

Un ensemble de mesures préventives sont prises pour la conservation adéquate des documents d'archives et pour leur restauration, si nécessaire. Ces documents sont conservés dans un matériel sans acide et entreposés dans des locaux munis de système de détection d'incendie et de contrôle de température et d'humidité.

4- Communication et diffusion

Le Service des archives et de gestion des documents cherche à faire connaître et à rendre accessibles les ressources archivistiques dont il dispose ; pour ce faire, il publie des instruments de recherche, maintient un service de référence pour les chercheurs, organise des expositions et met en place des services éducatifs tels que visites, conférences ou tout autre matériel promotionnel.

Dernière mise à jour : Janvier 1998

<http://www.unites.uquam.ca/archives/informat/progesar.htm>

Les normes

Une norme se définit comme une « donnée de référence » résultant d'un choix collectif raisonné en vue de servir à la solution de problèmes répétitifs. (Grand Dictionnaire, 2002)

Exemples de normes :

- Le **SASHSB** utilisera les informations techniques les plus courantes et les compétences professionnelles disponibles en mettant l'accent sur les pratiques préventives.
- Le **SASHSB** assurera que les normes des conditions ambiantes, d'entreposage et de sécurité où sont entreposés, traités, manipulés, reprographiés et consultés les documents soient respectées.

- La politique d'acquisition tiendra compte de l'état de conservation des documents et assurera d'enregistrer la condition d'état des documents et tout besoin d'intervention pour assurer leur préservation.
- La politique d'exposition des documents déterminera les critères de conservation et les procédures à suivre pour exposer ou prêter en vue d'une exposition des documents.
- Le **SASHSB** assurera que le personnel porte une attention particulière à observer la condition de préservation des documents au courant des activités quotidiennes et de faire un rapport écrit de toute condition qui menace les documents de détérioration ou d'endommagement.
- Le **SASHSB** maintiendra un dossier des activités de traitement des archives et s'assurera que tout traitement sera fait selon les normes professionnelles (*pour les traitements les plus élémentaires tels que le déroulement des documents*) ou par un service professionnel (*tel que le Service manitobain de conservation du patrimoine*).
- Le **SASHSB** maintiendra à jour un plan en cas de sinistre qui comprendra les éléments d'état d'alerte préventive et de la récupération.
- Dans sa politique d'acquisition et son plan de gestion préventive, le **SASHSB** prendra en considération les ressources requises pour conserver les documents y compris l'espace, le personnel, le temps et la possibilité de les préserver pour une période de temps raisonnable.
- Les priorités de préservation feront partie du plan annuel de gestion du **SASHSB**, tenant compte de l'utilisation, de la valeur et des conditions d'état des documents.

Tiré de la Politique de conservation du Service des Archives de la Société historique de Saint-Boniface
<http://www.shsb.mb.ca/archives/politiqueconsrv1.htm#Normes>

Les règlements

« Les règlements sont l'ensemble des règles qui établissent les attitudes ou comportements auxquels sont soumis les membres de l'organisation » (Gagnon et collab., 2000, 67).

Exemples de règlements

Règlements relatifs à la consultation des documents

Le Service des archives et de gestion des documents doit assurer la protection des documents dont il a la garde. Le chercheur est prié de se conformer aux règlements régissant la consultation des documents s'il veut conserver le droit d'accès à la salle de consultation.

- Manteaux, colis et serviettes doivent être déposés au vestiaire avant d'accéder à la salle de consultation; seuls les papiers et crayons à mine de plomb sont permis.

- Le chercheur doit compléter et signer un formulaire de recherche sur lequel il indique son nom, prénom, adresse, numéro de téléphone, profession ainsi que l'objet de sa recherche. Le chercheur n'a pas accès aux dépôts d'archives. Il doit toujours s'adresser au préposé à l'accueil et demander l'assistance du personnel du Service.

- Il est interdit de fumer, boire ou manger dans la salle de consultation. Le chercheur doit garder le silence ou parler à voix basse lorsque cela est nécessaire.

- Le chercheur doit manipuler avec grand soin tous les documents consultés: il ne doit pas annoter les documents, les plier, les sortir des registres ou des chemises ni en changer l'ordre de classement; il ne doit pas sortir les documents de la salle de consultation; il doit utiliser un crayon à mine de plomb pour prendre des notes; pour la consultation des archives photographiques et iconographiques, le chercheur doit porter des gants de coton fournis sur place.

- Le personnel du Service des archives et de gestion des documents est autorisé à examiner tout contenant transporté par une personne quittant nos locaux.
<http://www.unites.uqam.ca/archives/Guide%20du%20chercheur1.htm>

Le calendrier

« Le calendrier est l'instrument qui fixe les délais accordés à certaines activités. Il permet de calculer le temps requis pour effectuer chacune de ces activités et de déterminer l'ordre des démarches requises pour chacune d'elles » (Bergeron, 1989, p. 167). Un exemple de calendrier est le diagramme de GANTT. C'est un outil de planification fort utile qui peut servir d'échéancier et de contrôle tout au long d'une activité ou d'un projet tel que l'aménagement d'un centre de semi-actifs, l'implantation d'un programme, en tout ou en partie, de gestion de documents ou l'informatisation d'un service, etc. Un projet comporte un nombre de tâches à accomplir dans des délais prévus et selon un agencement ordonné et bien déterminé. Le diagramme de GANTT est donc un outil permettant de planifier un projet, de suivre son déroulement et de prévoir suffisamment à l'avance les actions à poser et les ressources à mobiliser. (Le participant se référera à l'annexe 2 pour un exemple de diagramme de GANTT)

Le budget

Le budget est l'ensemble des recettes et des dépenses prévues par une organisation pour une période déterminée et en fonction de ses besoins. Il sera étudié plus en détail au point 2.3.2

Dans le processus de planification, les politiques, les procédures, les méthodes, les directives, les règlements, les normes, les programmes, les budgets et les calendriers constituent des plans auxiliaires qui facilitent la préparation des objectifs, des plans opérationnels et des plans stratégiques. (Bergeron, 1989, p. 159) Ces plans auxiliaires se divisent en deux catégories :

- Les plans continus ou durables ; appelés ainsi parce qu'ils sont employés lors d'activités répétitives et prévisibles. Ils sont ainsi utilisés d'une façon continue et rarement révisés. Ce sont les politiques, les procédures, les méthodes et les règlements.
- Les plans discontinus ou à application unique ; sont utilisés qu'une seule fois et s'appliquent ainsi qu'aux situations non répétitives. Ce sont les budgets, les normes, les programmes et les calendriers.

La tâche de planification relève de la direction du service d'archives. Cependant, l'implication de tout le personnel du service peut s'avérer utile et profitable pour accélérer la conception, l'implantation et la mise en application des différents plans. Mais tous les efforts concertés dans ce processus de planification ne doivent pas rester sans résultats. Afin de faire de ce processus une opération efficace et concluante, il doit répondre aux conditions suivantes :

- les plans reflètent les buts et objectifs du service,
- les plans sont clairs et réalistes,
- les plans sont consignés,
- les plans sont communiqués aux employés,
- les plans sont utilisés.

En résumé, la planification consiste à décider aujourd'hui ce qui doit être fait demain et oblige à préparer, de façon systématique, l'exécution des tâches de manière à faire demain ce qui a été décidé aujourd'hui. Le gestionnaire a le choix d'appliquer ce processus à l'ensemble des fonctions et opérations de son service ou à l'une ou l'autre des fonctions. Peu importe son champ d'application, les bienfaits de la planification demeurent largement reconnus et démontrés. Elle permet, entre autres :

- d'orienter l'attention sur des objectifs de travail spécifiques;
- d'aider à contrôler les coûts et éviter les dépenses superflues;
- de faciliter le contrôle et le suivi des activités ;
- de contribuer à prévenir les erreurs, l'incertitude et les changements inutiles;
- d'identifier des points faibles, des point forts et des besoins.

Pourquoi les services d'archives doivent-ils planifier?

La planification est rentable. Elle peut normalement guider le travail de quelques années, et davantage moyennant des ajustements périodiques. De plus, elle est stimulante pour le personnel qui a ainsi conscience de participer à l'évolution de son cadre de travail, en plus d'apprécier l'importance des gestes qu'il pose quotidiennement. Enfin, elle augmente l'efficacité de l'administration qui s'y astreint et l'aide à établir sa réputation et à étendre son influence. (Garon, 1999, p. 43)

Un service d’archives est mis sur pied pour répondre aux besoins d’une clientèle. Considérant le rythme des changements économiques, sociaux et technologiques, aucun organisme ne peut désormais se contenter uniquement de réagir. La planification permet d’édifier un système cohérent grâce auquel une institution peut employer ses ressources efficacement pour atteindre ses objectifs et répondre adéquatement aux besoins de sa clientèle.

« Les services d'archives, comme toute autre institution, ne peuvent se passer de planification. Ils doivent formuler des plans clairs et concis à long, moyen et court terme, puis mettre en place des mécanismes de contrôle afin de suivre et évaluer les progrès et de procéder aux ajustements nécessaire » (Mazikana, 1990, p. 34).

Réussir la planification à long terme et atteindre les buts que l’on s’est fixés, c’est certainement le témoignage d’une gestion efficace. Mais, même si la planification offre des avantages, elle constitue un processus de gestion qui est difficile à mettre en œuvre en raison du temps et des efforts qu’elle exige de la part des gestionnaires et de leurs collaborateurs. Une formation sur le sujet constitue une condition de réussite.

La planification devrait donc être l’occasion pour les services d’archives de regarder vers l’avenir afin d’améliorer leur efficacité et d’orienter leurs activités.

1.2 Organiser– définition, activités et documents

1.2.1 Définition

« Organiser, c’est acquérir les ressources nécessaires, à les ordonner par unité administrative, à préciser les relations d’autorité entre les individus et à déterminer les tâches et les responsabilités de chacun afin de faciliter le travail de chacun en s’assurant que les diverses ressources sont disponibles en quantité suffisante au bon moment et au bon endroit » (Gagnon et collab, 2000, p. 68).

Organiser est le processus par lequel les plans sont traduits en action. C’est l’habileté d’ordonner, de façon systématique, les ressources (humaines, matérielles et financières), les aires et les processus de travail de manière à en faire la meilleure utilisation possible.

1.2.2 Activités

Concrètement, par cette fonction, l’archiviste responsable du service d’archives est appelé à :

- répartir et coordonner des ressources ;
- concerter et harmoniser le travail des employés ;
- fixer les échéanciers, les calendriers et les étapes ;
- élaborer les règles de fonctionnement.

Organiser implique nécessairement :

- du travail à faire ;
- du personnel pour faire ce travail ;
- un endroit et des ressources pour effectuer ce travail ;
- et finalement des liens qui unissent tous ces éléments.

1.2.3 Principaux documents

L’essence même de la fonction « organiser » est de combiner et de coordonner différentes activités et personnes selon une structure organisationnelle qui généralement se traduit en un **organigramme**. Ce dernier est le « document démontrant graphiquement les liens qui existent entre les différentes unités organisationnelles » (Bergeron, 1989, p. 545). Il met en évidence la place des différents services ou individus, les liens et les rapports qui les unissent ainsi que l’autorité et les responsabilités accordées à chacun. Il informe les membres du personnel sur les modes de fonctionnement de l’organisation.

La fonction organisation consiste donc à assigner une tâche et des ressources à chacun des membres afin qu’il contribue à la réalisation des plans d’action. Elle implique également le fait que l’on doit accorder aux employés du service d’archives un niveau d’autorité à la hauteur de leurs responsabilités afin qu’ils puissent pleinement remplir leur rôle. La littérature sur le management associe parfois cette fonction à la planification structurelle.

1.3 Diriger – définition, activités et documents

1.3.1 Définition

Diriger consiste à pouvoir exercer sur les autres une influence qui leur fera prendre une orientation donnée et leur fera réaliser, dans le cadre de cette orientation, un certain nombre d'activités en vue d'atteindre, collectivement, un résultat précis (Aktouf, 1999, p. 166). En d'autres mots, « diriger », c'est faire en sorte que les membres de l'organisation s'efforcent de façon volontaire d'atteindre les objectifs poursuivis.

1.3.2 Activités

Concrètement, par cette fonction, l'archiviste responsable du service d'archives est appelé à :

- communiquer efficacement avec les employés ;
- encourager, stimuler, motiver et former ;
- exercer une influence constructive (leadership) ;
- régler les problèmes lorsqu'ils surviennent.

1.3.3 Principaux documents

À cette phase, le gestionnaire passe véritablement à l'action et c'est le moment où il procède à l'élaboration de procédures ou de Notes de Service. Une directive est la « prescription, émanant d'une autorité administrative, qui détermine la ligne de conduite à adopter, l'orientation à suivre ou la façon de procéder » (Grand Dictionnaire, 2002). La directive précise des informations claires sur la procédure à suivre par les employés en diverses occasions ou situations et définit un certain nombre de règles à appliquer pour obtenir un résultat désiré par une autorité supérieure. Elle fournit également les instructions relatives à l'application de nouvelles procédures, à des modifications dans la politique administrative, à des modifications dans l'organisation d'un département ou d'un service.

Exemple

Procédure numéro : D-14

Objet : Élimination des classeurs dans les bureaux administratifs

Date d’entrée en vigueur : 1989-11-30

Date de révision :

1. Lorsque la Ville a emménagé dans l’édifice Pierre-Papin, la Direction générale a pris comme attitude d’éliminer tous les classeurs des bureaux administratifs.
2. Cette directive demeure toujours en vigueur et nous vous prions de vous y conformer.
3. Tous les cas spéciaux doivent être soumis, par écrit, à l’archiviste qui doit alors analyser la situation. Les cas litigieux doivent être transmis à la Direction générale.

Ainsi, un bon dirigeant est celui qui attribue les bonnes ressources, aux bonnes personnes (postes) avec des consignes claires et précises. Les bienfaits d’une bonne direction sont nombreux mais le plus important est celui d’établir un climat de motivation et de satisfaction parmi les employés de son service.

1.4 Contrôler – définition, activités et documents

1.4.1 Définition

Contrôler : c’est le ...« processus qui permet à un gestionnaire d’évaluer sa performance, de comparer les résultats obtenus à ses plans et à ses objectifs et de prendre les mesures appropriées pour remédier aux situations défavorables » (Bergeron, 1989, p. 382). Contrôler, c’est vérifier, durant et après une période de productivité, si les résultats obtenus correspondent aux objectifs appropriés.

Ce processus s’effectue par les étapes suivantes :

- revoir les buts et les objectifs ;
- évaluer les normes et standards ;
- mesurer les performances ;
- comparer les performances avec les normes et standards ;
- analyser, évaluer et expliquer les écarts entre les résultats obtenus et les résultats prévus ;
- déterminer des mesures correctives ;

- appliquer les mesures correctives.

1.4.2 Activités

Concrètement, par cette fonction, l’archiviste responsable du service d’archives est appelé à :

- évaluer les ressources, les programmes et les projets ;
- réviser les normes et les règles ;
- effectuer des suivis ;
- mesurer et évaluer les résultats et/ou les bénéfices ;
- tracer les bilans.

1.4.3 Principaux documents

Le contrôle permet d’améliorer le rendement et de planifier (rien ne sert de planifier si on ne peut pas contrôler). Les instruments de contrôle les plus courants sont : les tableaux de bord (ensemble de chiffres et données significatifs enregistrés quotidiennement), les normes et standards (dans lesquels on peut inclure les normes ISO), les systèmes de communications⁵ (qui permettent de se concerter, de s’entendre, de consigner, d’acheminer, de réaliser les retours d’information), les inspections et le budget⁶ qui demeure l’outil le plus important et le plus utilisé puisqu’il affecte toutes les autres fonctions.

Tous ces principes ou fonctions du management (planifier, organiser, diriger et contrôler) ne s’effectuent pas isolément et en vase clos. En fait, ils sont tous interreliés et interdépendants. La fonction « **planifier** » constitue la base de toutes les autres fonctions. Chacune d’elles dépend de la précision et de la qualité des plans issus du processus de planification. La fonction « **organiser** », (traduire les plans en action), implique la participation de tout le personnel de manière à atteindre les résultats désirés. Par la fonction « **diriger** », les gestionnaires mettent en place un climat de motivation pour faciliter l’atteinte des objectifs. Finalement, par la fonction « **contrôler** », ils fournissent l’information qui indiquera si les buts et objectifs fixés par les plans ont été atteints. Si tel n’est pas le cas, les plans devront être revus et alors le cycle recommence. Si les buts sont finalement atteints, de nouveaux objectifs seront ensuite déterminés pour le futur, de nouveaux plans seront conçus pour atteindre de nouveaux objectifs. Ils seront mis en application et en action, les besoins en personnels seront identifiés, un climat de motivation sera créé et de nouveaux contrôles permettront de vérifier de nouveau si les plans ont atteint les résultats appréhendés. Comme on peut le constater, toutes ces fonctions forment un cycle continu qui s’étend généralement sur plusieurs

⁵ Voir les documents reliés aux communications à la section 1.5.1

⁶ Le budget sera examiné en détails dans la section 2.3.2

années (environ 5 ans). Cependant, ils ne sont utiles et efficaces que si l’on a pris soin de prévoir la mise en place de mécanismes de contrôle et de rétroaction (feed-back).

1.5 La communication organisationnelle et les relations publiques

1.5.1 La communication organisationnelle

La communication est le processus par lequel un être vivant transmet, à l'aide de différents signaux, un message ou une information à un autre être vivant, qui reçoit l'information ou le message et le décode (Grand Dictionnaire).

Par communication organisationnelle, on réfère à la circulation de l’information à l’intérieur de l’organisation. Une bonne communication s’avère essentielle car elle permet aux individus et aux groupes qui la composent de transmettre de l’information.

Tout le travail d’un bon gestionnaire repose sur la communication. Ainsi, au cours de la **planification**, les cadres écoutent l’opinion exprimée par d’autres personnes, génèrent de l’information puis la transmettent. Il peut s’agir d’un énoncé de mission, d’objectifs, de plans opérationnels, de budgets, de politiques, de normes, de directives, etc. Lors de la phase **organisation**, les gestionnaires précisent l’étendue de l’autorité et des responsabilités de chaque membre. Ils délèguent en outre une certaine autorité à des sous-groupes pour s’assurer non seulement qu’ils peuvent bien communiquer mais qu’ils savent quels renseignements transmettre. Dans la phase **direction**, les gestionnaires donnent à leurs employés des précisions sur les tâches et s’entretiennent avec eux des modifications à apporter, des succès et des échecs. Ils les encouragent, les stimulent et les motivent. Ils leur fournissent également une rétroaction au sujet de leur rendement. Lors du **contrôle**, les cadres ont à évaluer le rendement et à partager des renseignements relatifs à ce qui était prévu, aux problèmes survenus, à la cause des écarts observés et aux éléments à modifier pour atteindre les objectifs fixés.

La communication permet donc de faire avancer les unités organisationnelles ensemble, de donner, à tous les niveaux, l'information nécessaire pour prendre des décisions, de motiver les employés et d'influer sur leur comportement dans le but de les diriger vers un objectif commun (Bergeron, 1989, p. 370).

La communication fait donc partie intégrante du quotidien du gestionnaire. Elle peut être formelle, informelle, verbale, non verbale mais dans les situations où une forme écrite est requise ou souhaitable, elle peut prendre la forme d’une **note**, d’un **rapport**, d’une **lettre** ou d’un **journal interne**.

Voici une brève description de ces documents :

- La **note** est un court texte qui sert à transmettre, au sein d'un organisme, des informations, des consignes, des demandes et des ordres consécutifs à des décisions ou à des modifications. (Malo, 1996, p.184) Le sens générique du terme peut englober plusieurs types de notes : note d'information (telle que nous venons de la définir), note de synthèse, note technique et note de service. La note de synthèse concrétise l'essentiel de ce qui est contenu dans un dossier volumineux. La note technique fournit des renseignements sur un point technique spécifique et la note de service sert fréquemment de support matériel à une directive. La note de service est généralement destinée à des subordonnés et elle peut servir, par exemple, à communiquer une offre d'emploi à l'intérieur d'une organisation. La note facilite donc la conduite des activités quotidiennes d'une organisation en permettant la diffusion de certains renseignements nécessaires à son bon fonctionnement. Elle peut parfois prendre le nom de communiqué, de circulaire ou de mémo.
- Le **rapport** au sens large du terme constitue un exposé de faits observés ou d'actions accomplies. Mais le rapport proprement dit, c'est-à-dire celui que l'on retrouve fréquemment à l'intérieur des organismes, est un document écrit qui présente l'analyse approfondie et objective d'une question ou d'une situation donnée. Il rapporte les résultats d'une observation, d'une recherche, d'une enquête, par exemple, et, dans bien des cas, il propose des solutions sous forme de recommandations. Il est un instrument de communication, d'information et de prise de décision. Il a pour fonctions d'informer objectivement, d'expliquer et de provoquer une décision ou une action. Il sert à exposer des faits, approfondir une question et susciter une réflexion sur ces faits de façon à tirer une ou plusieurs conclusions qui pourront donner suite à des recommandations permettant de résoudre un problème ou d'améliorer une situation.
- La **lettre** est un écrit qui informe ou qui répond à une demande. (Giraudy, 1994, 72). À cette définition, on peut également rattacher le courrier électronique qui sert de véhicule à cette catégorie d'information. La lettre, dont le contenu est généralement destiné à un individu, sert à communiquer efficacement des renseignements, des demandes, des offres ou des réponses. Elle permet d'expliquer, de convaincre et parfois même d'inciter à l'action dans le but de soutenir la conduite des activités d'une organisation.
- Le **journal interne** est une publication destinée au personnel d'une organisation. Il diffuse des informations générales sur ce que fait l'organisme et sur ce qu'il devient. Il sert d'organe de liaison entre les membres du personnel.

1.5.2 Les relations publiques

La communication organisationnelle est celle qui s'exerce dans les relations internes de l'organisation. Mais certaines formes de communications sont davantage destinées à l'extérieur de l'organisation dans le but de la faire connaître et de projeter une image positive dans son entourage. Elles prennent alors le nom de « relations publiques » qui se définissent ainsi :

Ensemble des techniques d’information et de communication utilisées ainsi que des actions menées par une entreprise ou un organisme dans le but de se faire connaître de manière positive et de créer dans le public un climat favorable à sa croissance et à son développement, sans que des préoccupations lucratives soient au premier rang (Grand Dictionnaire, 2002).

Le principe de base des relations publiques est d’amener le public à percevoir favorablement l’organisme de manière à l’inciter à utiliser ses services. L’objectif est d’être compris, et non pas de le manipuler comme peut le faire la publicité. Par public, on entend ici les usagers (chercheurs, unités administratives) mais aussi la presse, autant écrite qu’électronique, de même que les autorités administratives ou politiques (dont dépend souvent la vie du service d’archives). Il peut également inclure, les mécènes, les commanditaires et les donateurs éventuels.

Les archivistes disposent de plusieurs moyens pour rejoindre et entrer en relation avec ce public⁷. Voici quelques exemples pour différentes catégories de ce public :

- Les usagers c’est-à-dire les chercheurs et les unités administratives : les publications, les instruments de recherche, la formation, les visites, l’accueil et le service courtois.
- Le grand public en général : expositions et des publications.
- La presse électronique ou autre : L’acquisition d’un fonds important ou l’annonce de la construction d’un nouvel édifice constituent des opportunités de prendre contact avec la presse au moyen d’une conférence de presse. Les contacts fréquents et cordiaux avec la presse peuvent assurer une bonne visibilité du service d’archives. Pour l’annonce d’événements moins importants, il sera plutôt préférable de recourir à un **communiqué de presse**. Ce dernier est un texte court diffusé par une entreprise ou une organisation afin de donner une information d’actualité précise et limitée à son activité. Ce texte est destiné à être publié soit en partie soit en entier par la presse. Il permet à une organisation de porter à la connaissance du public une ou des informations la concernant.

Ceux-ci [communiqués de presse] devront être rédigés dans un style clair et net. Les caractéristiques d’un bon communiqué sont les suivantes: en-tête indiquant clairement qu’il s’agit d’un communiqué et sa provenance, sujet du communiqué bien identifié dès le départ et autant que possible de façon brève, premier paragraphe s’en tenant à l’essentiel, et enfin numéro de téléphone et nom de la personne à contacter pour plus d’informations (Savard 1988, P. 78).

- Les mécènes, les commanditaires et les donateurs éventuels pourront être rejoints par des campagnes de financement. Ces dernières constituent une forme de relations publiques qui permet aux gestionnaires

⁷ Lire les textes de Réjean Savard et de Wilfried Smith cités en lectures complémentaires.

d’aller chercher des ressources à l’extérieur, ressources qui viendront s’ajouter aux sources habituelles de financement.

- Les autorités et les décideurs. Les contacts établis et entretenus avec ce type de public demeurent stratégiques. Ils doivent principalement être orientés de manière à convaincre les décideurs de l’utilité et de l’importance des archives dans la société et dans l’organisation. Au moment de la répartition des affectations budgétaires, les archives sont toujours en concurrence directe avec d’autres services. Les autorités doivent donc demeurer convaincues que les archives ne sont pas un luxe mais qu’elles rendent des services essentiels.

Une bonne stratégie de relations publiques pour un service d’archives est de s’efforcer de développer la coopération avec les services administratifs de l’organisme en prodiguant des conseils, en apportant de l’aide et en offrant de la formation au personnel des services administratifs (Smith 1988)

En milieu public, les relations avec les autorités administratives ou politiques, dont dépend souvent la vie même du service d’information documentaire, doivent également faire l’objet d’une vigilance extrême. Il faut donc s’assurer qu’elles ont [sic] toujours une image du service la plus positive possible. Comme nous l’avons mentionné précédemment, l’organisme d’information documentaire est un système qui, loin de fonctionner de manière autonome, est soumis à des influences importantes de l’environnement. Il ne faut donc pas hésiter à communiquer avec les personnes investies du pouvoir de décision, à les rencontrer le plus souvent possible pour leur faire part des développements de l’institution ou de l’amélioration des services. S’il se produit un événement particulier, par exemple le lancement d’une publication, même modeste, on pourra organiser une petite réception à laquelle on s’efforcera d’inviter toutes les autorités administratives et politiques. Les relations avec les gestionnaires d’autres services dont dépend l’organisme doivent aussi faire l’objet de la même attention. Une bonne communication entre les différents cadres d’une même institution sera profitable à tout moment, et particulièrement quand viendra le temps de partager l’enveloppe budgétaire commune. (Savard, 1988, P. 78).

Un autre moyen efficace de rejoindre et d’informer les autorités est le **rapport annuel d’activités**. Ce dernier constitue une description écrite de la situation de l’entreprise ou de l’organisme et de son activité durant l’exercice écoulé, que les dirigeants sont tenus d’établir annuellement (Grand Dictionnaire, 2002). Le rapport annuel constitue un moyen efficace pour l’archiviste de rendre compte et de mettre en valeur ses activités concernant les archives qu’il reçoit, gère, conserve et rend accessibles.

Il contient toutes les informations concernant les différents secteurs d’activités du service au cours de la dernière année et en particulier ceux concernant :

1- Les ressources mises à la disposition du service d’archives au cours d’une année.

- le budget incluant un sommaire des revenus et des dépenses,

- les informations concernant le personnel permanent et temporaire et plus particulièrement le nombre de professionnels, de techniciens et de personnel de soutien (secrétaires et commis) employés dans le service ;
- les locaux, les équipements et le matériel de même que les améliorations apportées à ceux-ci ;

2- Les services offerts.

- les services fournis aux unités administratives ;
- les statistiques de consultation et les demandes de référence ;
- les prêts ;

3- Les activités scientifiques et autres

- les acquisitions ;
- le traitement proprement dit des archives : classification, évaluation, description, préservation, destruction, etc. ;
- l’état de préservation des archives ;
- les transferts ;
- les expositions, visites et publications
- la participation du personnel à des sessions de formation, séminaires, congrès et autres activités professionnelles ;

4- Les projets et les besoins prévus pour l’année à venir.

En guise d’introduction, le rapport annuel pourra contenir un rappel du mandat ou de la mission du service de même qu’une lettre de présentation écrite par le directeur ou le responsable du service.

Comme nous venons de le voir, l’archiviste dispose d’un large éventail de moyens pour rejoindre son public et accroître la visibilité de son service d’archives. Ce qu’il importe de retenir, c’est que sans égard au moyen de communication qu’il utilisera, il doit porter une attention spéciale à la qualité de cette communication de manière à projeter une image de marque de son service d’archives.

2. La gestion des ressources

Les principes du management permettent à un gestionnaire de planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources d’une organisation afin d’atteindre un but précis. Mais quelles sont ces ressources et quelles sont les principales activités reliées à leur gestion ? Cette section sera dédiée à l’analyse des ressources qui se regroupent sous les trois grandes catégories suivantes:

- les ressources humaines,
- les ressources financières,
- les ressources matérielles.

2.2 La gestion des ressources humaines

L’élaboration et la mise en oeuvre du programme de gestion des documents exigent la présence d’un nombre suffisant de professionnels et le recyclage du personnel non spécialisé. Chaque service public doit fixer ses besoins en personnel spécialisé dans le domaine des archives et établir une politique de recrutement en rapport avec l’évolution du programme. Le recrutement concernera les grades de conservateur d’archiviste et d’archiviste adjoint. Lors de la mise en oeuvre du programme, des stages de formation doivent être organisés à l’intention du personnel chargé d’indexer et de classer les documents courant (Fakhfakh, 1999, p. 71).

La gestion des ressources humaines consiste à assurer une utilisation efficace des ressources humaines dans l’organisme. L’objectif est d’assurer que l’organisme dispose d’employés qualifiés et productifs en quantité suffisante et de toutes les formes de soutien administratif nécessaires à son bon fonctionnement.

La gestion des ressources humaines ou du personnel peut être définie comme la fonction de 1) planifier les besoins en ressources humaines, 2) choisir, engager, entraîner et former le personnel, 3) élaborer un programme de rémunération et 4) évaluer la performance des employés (Bergeron 1989, p. 245).

Ainsi, la gestion des ressources humaines fait appel à plusieurs activités touchant le personnel. Ces activités sont la planification, le recrutement, la sélection, la formation et le perfectionnement, l’évaluation et la rémunération.

2.2.1 La planification

La planification est le processus par lequel on évalue les besoins en personnel, on en prévoit les pénuries, les surplus, les possibilités d'emplois, de carrières et de promotion et qui permet également d'en garantir la rentabilité. Il s'effectue en trois étapes soit celle d'évaluer les ressources existantes, d'évaluer les besoins futurs et d'élaborer des programmes de formation et de perfectionnement.

La planification, plus particulièrement, implique donc différents processus parmi lesquels se retrouve l'analyse de poste « qui consiste à recueillir, évaluer et organiser les données relatives à un poste de travail dans le but de l'identifier, de le décrire pour le définir, d'en préciser les exigences ainsi que les qualités requises du titulaire pour qu'il exerce tout le travail du poste avec succès ». (Miller et Turgeon, 1992, 575) Cette étude permet ainsi d'obtenir tous les renseignements utiles concernant un poste dans l'organisation, lesquels sont généralement consignés dans deux types de documents : la description de poste et le profil d'exigences de poste.

- La **description de poste** est un « document de synthèse qui décrit les tâches et les responsabilités d'un poste de travail » (Miller et Turgeon, 1992, 576). Elle permet de préciser la nature du travail d'un employé et de situer sa place dans l'organisation.
- Le **profil d'exigences de poste** est « l'énoncé détaillé des qualifications objectives et des exigences essentielles ou souhaitées que devrait posséder le titulaire d'un poste pour fournir un rendement satisfaisant au travail » (Miller et Turgeon, 1992, 579). Il permet d'établir les caractéristiques des personnes susceptibles d'assumer les tâches ou responsabilités d'un poste. Il facilite également la sélection des candidats lors du recrutement du personnel en identifiant et en précisant les critères que doit posséder un candidat pour satisfaire les besoins de l'organisation.

Ensemble, la description de poste et le profil d'exigences du poste forment le profil du poste, qui servira d'outil de référence pour la réalisation de plusieurs activités de gestion des ressources humaines. Le profil du poste permettra d'identifier les compétences essentielles et souhaitées lors du recrutement et de la sélection ; d'établir les risques quant à la santé et à la sécurité au travail ; d'évaluer le poste en vue de le classer dans la structure salariale ; de définir les besoins de formation ; de restructurer le contenu du travail, etc. (Miller et Turgeon, 1992, 71).

La planification est le point de départ d'une gestion efficace des ressources humaines. Une fois que les besoins en personnel sont bien identifiés, peuvent suivre ensuite les étapes de recrutement, de sélection, de formation et d'évaluation du rendement.

La planification des ressources humaines pour un service d'archives devrait indiquer avec précision les effectifs qui seront nécessaires à différents niveaux et pour chacun des programmes identifiés et définis dans la ou les politiques de gestion des archives.

2.2.2 Le recrutement

Le recrutement, tant à l'interne qu'à l'externe, vise à mettre en place les procédures qui permettront de recruter un personnel qualifié, compétent et ce, en temps opportun. Une organisation qui désire embaucher du personnel peut le faire de diverses façons : à l'interne par l'affichage de poste, à l'extérieur, par le recours à des agences privées ou aux maisons d'enseignement, par des annonces dans les médias, par les centres d'emploi ou par les réseaux de relations personnelles.

Un organisme fonctionne avec le concours d'un personnel compétent et en nombre suffisant. Afin de combler des postes (nouveau ou vacant), une organisation recrute dans ses rangs ou à l'extérieur les personnes qualifiées pour occuper ces fonctions. À cet effet, elle diffuse habituellement une offre d'emploi qui lui permet de faire connaître son désir de recruter des candidats.

- **L'offre d'emploi** est une annonce qui vise à informer les candidats potentiels, à l'interne ou à l'externe, qu'un poste est vacant, ceci en vue de les inciter à offrir leurs services en posant leur candidature pour remplir ce poste. Tout comme pour le profil d'exigence de poste, l'offre d'emploi permet d'établir les caractéristiques des personnes susceptibles d'assumer les tâches ou responsabilités d'un poste et facilite également la sélection des candidats lors du recrutement du personnel en identifiant et en précisant les critères que doit posséder un candidat pour satisfaire les besoins de l'organisation

Un autre moyen de recrutement possible est la constitution d'une banque de candidats créée à partir des curriculum vitae qui parviennent aux bureaux des organisations et des formulaires de demande d'emploi complétés par des candidats à la recherche d'emploi.

- La **demande d'emploi** est le questionnaire que remplit un candidat afin de fournir des renseignements biographiques et professionnels à l'employeur chez lequel il dépose sa candidature (Miller et Turgeon, 1992, 578).
- Le **curriculum vitae** constitue, au même titre que le formulaire de demande d'emploi, un outil permettant à une organisation de connaître les compétences de candidats potentiels en vue de leur recrutement. Les informations qu'il contient sont sensiblement les mêmes que celles du formulaire de demande d'emploi, à la différence qu'elles peuvent être disposées selon les critères du postulant lui-même et non selon le formulaire-type de l'organisme. Un curriculum vitae reçoit généralement les mêmes conditions de traitement et de conservation que le formulaire de demande d'emploi. Un formulaire de demande d'emploi permet de recruter des employés et d'évaluer les qualifications et les compétences des candidats par rapport aux qualifications recherchées pour un poste déterminé. Il facilite la préparation des entrevues et la comparaison entre les divers candidats qualifiés pour un emploi.

La quantité de renseignements personnels que contient un formulaire de demande d'emploi (et le curriculum vitae) en fait un document confidentiel selon les dispositions des lois sur la protection des

renseignements personnels dans les organismes publics et privés. Il devrait donc bénéficier de mesures de protection permettant d'en limiter son accès.

2.2.3 La sélection

La sélection est l'activité par laquelle on effectue, à partir de critères pré-déterminés, le choix et l'embauche du personnel.

La sélection consiste à choisir parmi plusieurs aspirants la personne qui répond le plus parfaitement possible aux exigences du poste vacant : essentiellement, c'est un procédé d'analyse comparative entre les exigences du poste et les qualifications des postulants.

La sélection est un processus qui comporte généralement les étapes suivantes : l'entretien préliminaire, l'évaluation des offres de service, l'entrevue, la vérification des données, les tests psychotechniques (si nécessaires), l'examen médical et l'embauche.

- L'entretien préliminaire constitue une rencontre informelle où un postulant visite un service du personnel et demande des renseignements sur des perspectives d'emploi.
- L'évaluation des offres de services est le processus qui permet de comparer les qualifications et les compétences des candidats aux qualifications recherchées.
- L'entrevue avec un candidat donne l'opportunité de vérifier l'information contenue dans son formulaire de demande d'emploi ou son curriculum vitae et de demander des renseignements additionnels. C'est aussi par cette occasion que l'on peut évaluer les qualifications et les aptitudes du candidat et discuter des attentes de ce dernier.
- Les tests d'aptitudes, professionnels, d'intelligence ou de personnalité visent à connaître les aptitudes et la personnalité d'un candidat et de préciser ses qualifications. Ils ne sont exigés que dans le cas où le poste nécessite des compétences particulières.
- L'examen médical assure l'employeur qu'une personne est dans une condition physique qui lui permettra de remplir ses fonctions. Cet examen est surtout requis lors de l'embauche de personnes qui doivent effectuer des tâches physiques.
- L'embauchage constitue l'étape où une décision finale est prise sur le choix d'un candidat. La participation de plusieurs personnes à cette décision assure que tous les éléments concernant un candidat ont été pris en considération.

En fonction de la culture organisationnelle de l'institution et de son mode de fonctionnement, certaines étapes de ce processus ne seront pas appliquées. Néanmoins, le recours à toutes ces étapes constitue un moyen efficace pour effectuer le meilleur choix possible parmi les postulants.

Suite à son embauche et pour faciliter et accélérer l'intégration d'un nouvel employé, certaines organisations mettent en place diverses mesures comme des rencontres entre l'employé et différentes personnes de l'organisation et la distribution du livret d'accueil.

- Le **livret d'accueil** est le document par lequel un nouvel employé nouvellement embauché peut « [. . .] se familiariser avec l'entreprise, de comprendre ce qu'elle fait, de situer les hommes qui y travaillent, de connaître les diverses structures auxquelles il aura à faire appel, et d'être rapidement en possession de nombreux renseignements pratiques sur sa vie quotidienne de salarié et sur son statut » (Gondrand, 1988, 289). Il constitue un document de référence que l'employé pourra consulter s'il n'a pas retenu toutes les informations données oralement au moment de son embauche.

2.2.4 La formation et le perfectionnement

Un bon processus de sélection permet d'embaucher une personne dont les qualifications s'apparentent le plus à celles requises pour effectuer les tâches reliées à un poste. Cependant, même si cette personne demeure qualifiée pour occuper un poste, elle doit continuer à mettre ses connaissances à jour.

Le but de la formation est d'acquérir des compétences académiques tandis que celui du perfectionnement est la mise à jour des connaissances suite à l'évolution d'un secteur particulier du travail. Par la formation et le perfectionnement, l'employé améliore constamment ses habiletés en vue de réaliser ses objectifs et le préparer à assumer des responsabilités plus grandes. La formation inclut des programmes conçus pour aider les employés à mieux faire leur travail quotidien. Le perfectionnement vise plutôt à préparer des employés à des postes supérieurs.

Les étapes de la formation et du perfectionnement sont les suivantes :

- L'identification ou l'analyse des besoins en formation qui vise à évaluer si les compétences des employés répondent aux objectifs globaux et de vérifier s'ils sont en mesure d'effectuer leurs tâches.
- La conception d'un programme de formation par lequel on vise à former les nouveaux employés et à perfectionner les anciens. Le but de cette étape vise à évaluer les méthodes de formation qui se révèlent les plus économiques et efficaces.
- La mise en œuvre du programme de formation qui traduit en actions les décisions prises concernant l'horaire des programmes de formation, le choix des candidats et des animateurs et l'endroit où le cours sera donné.

- L'évaluation des programmes de formation qui, dans un premier temps, permet de connaître l'appréciation des participants et du professeur et détermine si le programme a satisfait leurs besoins et, dans un second temps, vérifie si l'employé a effectivement amélioré ses habiletés et compétences.

La formation et le perfectionnement sont des moyens concrets de motiver un employé et d'augmenter ses chances de réussite au travail.

2.2.5 L'évaluation

C'est par l'évaluation du rendement qu'il est possible de porter un jugement sur la contribution spécifique de l'employé aux objectifs de l'organisation et aux tâches auxquelles il est affecté. Les informations réunies au cours de ce processus sont généralement réunies dans le formulaire d'évaluation du rendement.

- Le **formulaire d'évaluation du rendement** est le document qui contient les données recueillies lors du processus d'évaluation du rendement d'un employé. Il permet de mesurer, évaluer puis juger les résultats et les comportements d'un employé pendant une période donnée, en rapport avec les attentes ou exigences [que l'organisme] à son sujet (Miller et Turgeon, 1992, 411). Il facilite la prise de décision pour fixer la rémunération ou une augmentation salariale d'un employé.

Le contenu de ce formulaire variera en fonction de la méthode utilisée pour effectuer l'évaluation.

2.2.6 La rémunération

La rémunération est l'activité centrée sur la compensation financière accordée aux employés pour leur travail. La rémunération prend la forme d'une compensation directe c'est-à-dire celle qui est payée en salaire calculé sur une base hebdomadaire, mensuelle ou autre et indirecte par des avantages sociaux comme les vacances, les congés fériés, les assurances, etc.

2.2.7 Les relations de travail

La gestion des ressources humaines englobe également les relations de travail. Celles-ci consistent à être à l'écoute des préoccupations et des aspirations des employés de façon à disposer d'une équipe motivée et performante. Elle concerne le bien-être des employés et les ententes individuelles et collectives dans le cadre juridique des relations de travail (Gagnon et collab., 2000, p. 181). L'objectif principal des relations de travail est de gérer les droits et les devoirs des employés dans les relations qui les unissent avec leur employeur. Ces droits et devoirs sont généralement consignés dans des documents suivants; le contrat de travail individuel et le contrat de travail collectif (convention collective).

- La **convention collective** est une « Entente écrite relative aux conditions de travail, conclue pour une période déterminée entre une ou plusieurs associations de salariés et un ou plusieurs employeurs ou associations d'employeurs » (Grand Dictionnaire, 2002). Elle régit les rapports mutuels ainsi que les conditions de travail conclues entre les employés et l'employeur. Ce type de contrat est établi lorsque la législation autorise les salariés d'une organisation à se regrouper pour former une association (syndicat) dont les buts sont l'étude, la sauvegarde et le développement des intérêts économiques, sociaux et éducatifs de ses membres. Une fois cette association accréditée, c'est-à-dire reconnue officiellement par le gouvernement, elle est en mesure de représenter ses membres et de pouvoir négocier et signer, en leur nom, auprès de l'employeur toutes les clauses d'un contrat de travail appelé « convention collective ».

En cas de mésentente ou de désaccord sur l'interprétation de la convention collective, les parties peuvent présenter une requête.

- La requête est une plainte ou un sentiment d'insatisfaction formulé par un salarié, un groupe de salariés, le syndicat ou l'employeur relativement à l'interprétation ou à l'application d'une convention collective. Il représente un instrument de gestion des conflits en relations de travail. Le formulaire de grief produit par un plaignant et porté à la connaissance de la partie adverse permet d'identifier et de comprendre les sujets en litige, les mésententes et les points de la convention collective qui représentent des sources de conflits. Cette prise de connaissance peut favoriser la mise en place de mesures préventives pour éviter d'autres conflits sur les mêmes sujets.

Dans les situations où les relations entre employeur et employés ne sont pas régies par une convention collective, l'employeur peut établir un contrat de travail individuel qui définit les dispositions concernant la nature (description de tâches, exigences de l'emploi, durée, etc.) et les conditions de l'emploi (durée, salaire, vacances, congés, assurances, etc.)

- Le contrat de travail individuel est la « Convention par laquelle une personne s'engage à travailler sous l'autorité d'une autre, moyennant rémunération et pour une durée déterminée ou indéterminée » (Grand Dictionnaire, 2002).

2.3 La gestion des ressources financières

Il faudrait fixer l'enveloppe financière nécessaire pour l'élaboration et l'exécution du programme de gestion des documents et inscrire les crédits nécessaires au budget de chaque service public (titre I et titre II) durant une période de à cinq (5) années. (Fakhfakh, 1999, p. 73)

2.3.1 Les sources de revenus

Tout service a besoin de ressources financières pour fonctionner et atteindre ses objectifs. Ces ressources peuvent provenir de différentes sources :

- De l’organisation parent. Par exemple, le service d’archives d’une corporation municipale sera entièrement financé par cette corporation.
- Les subventions. Plusieurs programmes d’aide gouvernementale accordent un appui financier à certains projets de l’organisation. Cet appui financier prend la forme d’une subvention laquelle est octroyée suite à une demande préparée selon des critères très précis.
- Les dons et commandites. Suite à des campagnes de levée de fonds, certaines personnes ou organisations et en particulier les grandes compagnies, vont accepter de commanditer pour financer des activités particulières de l’organisation.
- Revenus provenant de services fournis à certains utilisateurs. Par exemple, un service d’archives muni d’équipement de micrographie, de numérisation ou autre peut offrir des services de reprographie et de conversion à l’extérieur de l’organisation parent en facturant à des taux compétitifs.

Si les ressources financières proviennent en grande partie de l’organisation parent, certains paramètres doivent être identifiés :

- -Les montants alloués par l’organisation parent pour le fonctionnement du service d’archives.
- -La façon et la fréquence selon lesquelles sont alloués ces montants.
- -La procédure à suivre pour faire augmenter ces montants.
- -La personne en charge de l’élaboration et l’approbation des budgets de l’organisation parent.
- -Le cycle financier ou budgétaire de l’organisation parent afin d’ajuster le cycle financier du service d’archives à celui de l’organisation parent.

Toutes ces informations doivent être connues du responsable du service d’archives afin de lui permettre d’effectuer des demandes ciblées et efficaces auprès des autorités responsables de l’octroi des ressources financières.

2.3.2 Le budget

Le budget est l’instrument qui transforme les efforts et les résultats de la planification en valeurs monétaires (dollars, dinars ou autre). Il constitue un aspect important du rôle du gestionnaire qui est de s’assurer que les objectifs sont atteints au coût le plus bas possible.

Il importe donc de prévoir un budget de fonctionnement (salaires, mobilier et appareil) ainsi qu’un budget d’investissement (construction ou aménagement de locaux). Le fait que ce budget soit autonome ou fasse partie du budget de l’organisme ou de l’unité de tutelles est une décision qui revient à chaque institution. Ce qu’il importe ici de retenir, c’est que l’organisation des archives implique des coûts et que l’institution doit accepter de consacrer des fonds à cette activité. (Couture et collab. 1999, p. 13)

Le budget correspond au « plan d’opérations exprimé en termes monétaires et comprenant de ce fait une prévision de recettes et de dépenses, de revenus et de coûts, pour une période déterminée, généralement l’année » (Grand Dictionnaire). Le budget constitue donc l’ensemble des recettes et des dépenses prévues par une organisation pour une période déterminée et en fonction de ses besoins.

Le budget est généralement préparé une fois l’an. La personne qui le prépare doit y mettre toute l’attention et la rigueur possibles car les compétences d’un gestionnaire sont parfois jugées à partir de la qualité des budgets qu’il produit. Les sommes demandées seront plus facilement octroyées si le gestionnaire démontre des intentions claires, des besoins bien définis et des propositions convenablement justifiées. Voici les points à retenir lors de la préparation d’un budget :

- Être réaliste ; ne pas demander l’argent pour l’achat de 20 000 boîtes quand vous n’en utilisez que 200 par année.
- Être concis ; le processus de révision des budgets se fait généralement dans des périodes où les gestionnaires sont très occupés. Les personnes en charge de l’étude de votre budget ne disposent généralement que de peu de temps pour évaluer et prendre des décisions concernant vos demandes
- Être précis ; prendre la peine de s’informer des prix afin d’être en mesure de prouver que vos choix sont effectués dans un souci d’économie.
- Être clair ; employer un vocabulaire clair et donner toutes les explications appuyant vos choix.
- Être franc ; expliquer brièvement les conséquences que peut entraîner le refus d’accorder des fonds demandés.

Lorsque l'on présente un budget, il est indispensable de le justifier. Il faut bien sûr rendre compte de la manière dont les crédits antérieurs ont été dépensés. Nous avons dit plus haut combien il était important de donner une évaluation quantitative de la production du personnel: on peut en dire autant, à plus forte raison, de l'utilisation des ressources financières. (Mazikana, 1990, p. 40)

Un budget contient généralement un état prévisionnel des dépenses poste par poste. Les organisations disposent de modèles à cet effet. Au cours de l'année, à des intervalles déterminés, les montants inscrits au budget seront comparés aux dépenses et aux recettes effectives. Si l'on constate un écart important, c'est qu'il existe peut-être un problème. Il conviendra alors de rechercher et de déterminer les causes de cet écart. Cette démarche est essentielle pour la maîtrise des dépenses et la préservation de la bonne santé financière du service d'archives.

Le contenu du budget peut varier d'une organisation à l'autre en fonction de son statut légal et celui de son organisation parent. Néanmoins, certains postes de dépenses demeurent présents dans la plupart des budgets.

Ces postes sont :

- Les salaires des archivistes, techniciens, secrétaires et autres. Ce poste budgétaire englobe généralement près de la moitié des dépenses.
- Les fournitures et mobilier de bureau.
- Le matériel de rangement.
- Le matériel de conservation.
- La location d'espace de bureau.
- Location d'équipement.
- Achat d'équipement informatique.
- Frais de communication et de télécommunications ; téléphone, frais postaux, internet, etc.
- Frais de déplacements et d'hébergement.

Le budget constitue à la fois un outil de planification, de coordination et de contrôle des finances en vue d'une meilleure utilisation des ressources de l'organisation. Il permet également d'évaluer le rendement et l'efficacité. Compte tenu de son importance pour la gestion, sa préparation doit préférablement faire l'objet

d’un travail collectif qui implique tous les membres du personnel ou responsables habilités à engager des dépenses dans le service ou l’organisation.

2.3.3 La comptabilité

La budgétisation et l’octroi des ressources financières ne sont que le début d’un cycle au cours duquel on doit s’assurer que l’argent est utilisé de façon responsable et en concordance avec les besoins préalablement identifiés. Le responsable doit être en mesure de répartir l’utilisation de ces fonds sur toute la période couverte par son budget. Pour y arriver, il doit enregistrer périodiquement toutes les dépenses afin de compiler des rapports financiers en cours et fin de cycle. Ainsi, un aspect important de la budgétisation est la tenue des comptes ou la comptabilité.

Définition

La comptabilité est un système d’information permettant de rassembler et de communiquer des informations à caractère essentiellement financier, le plus souvent chiffrées en unités monétaires, concernant l’activité économique des entreprises et des organismes. (Grand Dictionnaire)

Les objectifs de la comptabilité sont :

- 1- d’enregistrer les activités reliées à l’utilisation des ressources financières.
- 2- d’assurer le contrôle interne de l’utilisation de ces ressources.
- 3- de fournir les analyses utiles aux gestionnaires de l’organisation.

Activités

La comptabilité est caractérisée par un cycle, c’est-à-dire une séquence selon laquelle doivent s’effectuer les opérations comptables dont l’aboutissement est la production des états financiers.

Voici les principales étapes du cycle comptable qui s’étale généralement sur une durée d’un an et les types de documents qu’elles impliquent :

- Le travail de préparation : il consiste à consigner les transactions commerciales à partir des documents tels les factures, les bons de commandes, les relevés de compte bancaire, etc. Ces documents constituent des pièces justificatives c’est-à-dire les documents par lesquelles un organisme justifie de la régularité de ses opérations.

- L'inscription des transactions dans les livres ou journaux : les informations monétaires contenues dans les pièces justificatives sont transcrites dans les différents journaux comptables (journal des ventes, des achats, de la petite caisse, des salaires, des inventaires, etc.).
- Les reports au grand livre ; les inscriptions faites dans les journaux comptables sont totalisées périodiquement et reportées dans le grand livre général.
- La préparation des états financiers c'est-à-dire du bilan, l'état des résultats et l'état de l'évolution financière de l'organisme.

Principaux documents

Voici une brève description des principaux documents comptables :

- Le **bon de commande** correspond au document que remplit un client, un consommateur ou un commerçant pour demander une marchandise ou un service à un fournisseur dans un délai déterminé et moyennant un certain prix. Il constitue la première étape d'une procédure d'achat et est produit pour répondre aux besoins d'achat des organisations. Le bon de commande consigne et matérialise la commande d'un client. Il en définit également les conditions .
- Le **bon de livraison** est le document qui fournit le détail exact des marchandises à être livrées. Il constitue un outil de vérification et de contrôle puisqu'il permet au réceptionnaire de vérifier si la marchandise expédiée est conforme à celle qu'il reçoit.
- La **facture** est le document par lequel un vendeur ou un fournisseur fait connaître à un acheteur le détail et le prix des marchandises vendues, des services exécutés. Il fait connaître les quantités, le prix unitaire et le prix total de chacun des articles vendus par un fournisseur. De plus, les informations contenues dans la facture peuvent être recueillies et conservées à des fins de suivi et de statistiques pour le fournisseur et pour l'acheteur.
- L'**extrait de compte** est le document destiné à une personne ou à une entité sur lequel figure la transcription des mouvements enregistrés dans un compte, de manière à faire ressortir son solde (Grand Dictionnaire).
- Le **bordereau de dépôt** (dit aussi « bulletin de versement ») est un relevé sur lequel est inscrit le détail des sommes en argent, par chèques ou autres, que le titulaire d'un compte en banque dépose à un moment donné. Il sert de preuve documentaire du montant déposé à la banque.
- Le **relevé de compte bancaire** est le relevé de compte périodique (le plus souvent établi une fois par mois) qu'une banque communique à chacun de ses clients pour les informer des changements survenus

dans leur compte, par exemple un compte courant ou un compte chèque personnel, au cours de la période (Grand Dictionnaire). Le relevé de compte « [...] est donc en quelque sorte une photographie du compte de dépôt d'une entreprise tenu par le banquier » (Côté 1966, 148). Il traduit de façon précise les variations du compte d'un client et de l'informe du solde en banque à la fin d'une période, habituellement une fois par mois.

- L'**état de rapprochement** est un état comptable faisant ressortir les différences entre les données paraissant sur le relevé de compte bancaire et les enregistrements comptables du déposant, de manière à rapprocher le solde du compte en banque et le solde établi dans les comptes du déposant à une date déterminée. Il s'insère dans les activités comptables en permettant, à chaque mois, de s'assurer de la concordance des livres du déposant avec ceux de la banque. De plus, ce document aide à mettre en évidence, à expliquer et à corriger les erreurs qui peuvent être responsables de différences entre le solde aux livres et le solde en banque indiqué sur le relevé bancaire.
- Un **journal comptable** est un document dans lequel sont enregistrées quotidiennement et selon un ordre chronologique, des transactions monétaires effectuées par un organisme. Les journaux comptables servent à consigner les transactions quotidiennes. Ils renferment à un même endroit toute l'information relative à une opération comptable. Les journaux comptables soutiennent le système de comptabilité générale d'un organisme.
- Le **grand livre** est le document qui regroupe tous les comptes d'un organisme : actifs, passifs, capitaux propres, produits et charges. Il permet d'établir ou de mettre à jour le solde pour chacun des comptes d'un organisme. Il constitue un résumé complet des transactions. Par le détail des comptes qu'il contient, le grand livre permet de rassembler l'information nécessaire à la gestion de l'organisme et de connaître le montant des fonds disponibles et des sommes dépensées.
- La **balance de vérification** est un document dans lequel figure la liste de tous les comptes du grand livre qui, à une date donnée, présentent un solde soit débiteur soit créditeur.
- Le **bilan** est un document de synthèse et un état financier exposant, à une date précise, la situation financière et le patrimoine d'un organisme. Il vise principalement à communiquer des informations relatives aux ressources dont dispose l'organisme.
- Le **compte des résultats** est un état financier qui procure le chiffre de bénéfice net (ou de perte nette) qu'un organisme a réalisé (ou subie) au cours d'une période donnée. Il donne des informations sur la rentabilité de l'organisme.

Le bilan et le compte des résultats forment les « états financiers » de fin d'années. Ces derniers ont deux fonctions : premièrement, ils constituent un outil de contrôle de gestion, en ce qu'ils permettent de

s'assurer que le programme et les activités de l'année sont mis en oeuvre dans les limites du budget et, deuxièmement, ils servent à donner l'assurance que les finances du service sont en bonnes mains et qu'elles sont bien gérées.

2.4 La gestion des ressources matérielles

La gestion des ressources matérielles s'exerce dans toutes les organisations. Elle comporte des activités particulières dans le cas des archives.

Les dispositions de la Loi relative aux archives prévoient l'aménagement de locaux pour le traitement et la conservation des archives au sein du service public ou ailleurs. Ces locaux doivent comporter un espace réservé pour la conservation aménagé conformément aux normes suivies dans ce domaine, et d'autres espaces pour le travail du personnel. Les espaces réservés à la conservation doivent suffire pour abriter les documents existants et ceux qui seront produits ultérieurement. L'aménagement ou la construction des locaux nécessitent l'approbation préalable des Archives nationales et de l'Office national de la Protection civile. Les locaux doivent disposer de tout le matériel nécessaire et notamment le rayonnage métallique. (Fakhfakh, 1999, p. 72)

En supposant que le service d'archives dispose de locaux suffisants pour aménager des bureaux administratifs et des espaces d'entreposages, de traitement et de consultation, nous pouvons établir que les ressources matérielles dont il a besoin pour fonctionner se situent à deux niveaux.

D'une part, il faut prévoir le matériel servant aux besoins administratifs du service soit :

- du mobilier pour le personnel;
- de l'équipement bureautique et de communication : téléphone, télécopieur, photocopieur, ordinateur, logiciels, imprimante, accès au réseau internet et intranet (s'il y a lieu);
- des fournitures de bureau : papeterie, crayons, ciseaux, etc.

D'autre part, une deuxième catégorie de matériels est nécessaire pour la gestion et la conservation des archives. Il se répartit selon les trois groupes suivants.

- le matériel nécessaire à la préservation et la manipulation des archives : rayonnages et matériel de rangement pour les archives de tout format (boîtes sans acide et contenants divers, enveloppes, chemises (classers) sans acide), gants, crayons de plomb, chariots, escabeaux, tables de traitement, chaises, etc.
- le matériel requis pour le contrôle environnemental des locaux : les dépôts doivent être munis de dispositifs de contrôle de l'environnement qui réduiront ou élimineront la poussière et la saleté, les rayons lumineux, stabiliseront la température ambiante de manière à offrir des conditions de conservation adéquates pour tous les supports (papier, microfilm, photos, supports électroniques, etc.). À cet égard, on peut également prévoir un peu de matériels pour effectuer des travaux mineurs de

restauration et des équipements de nettoyage pour éliminer la poussière et la saleté; balai, balayeuse, produits nettoyants, etc.

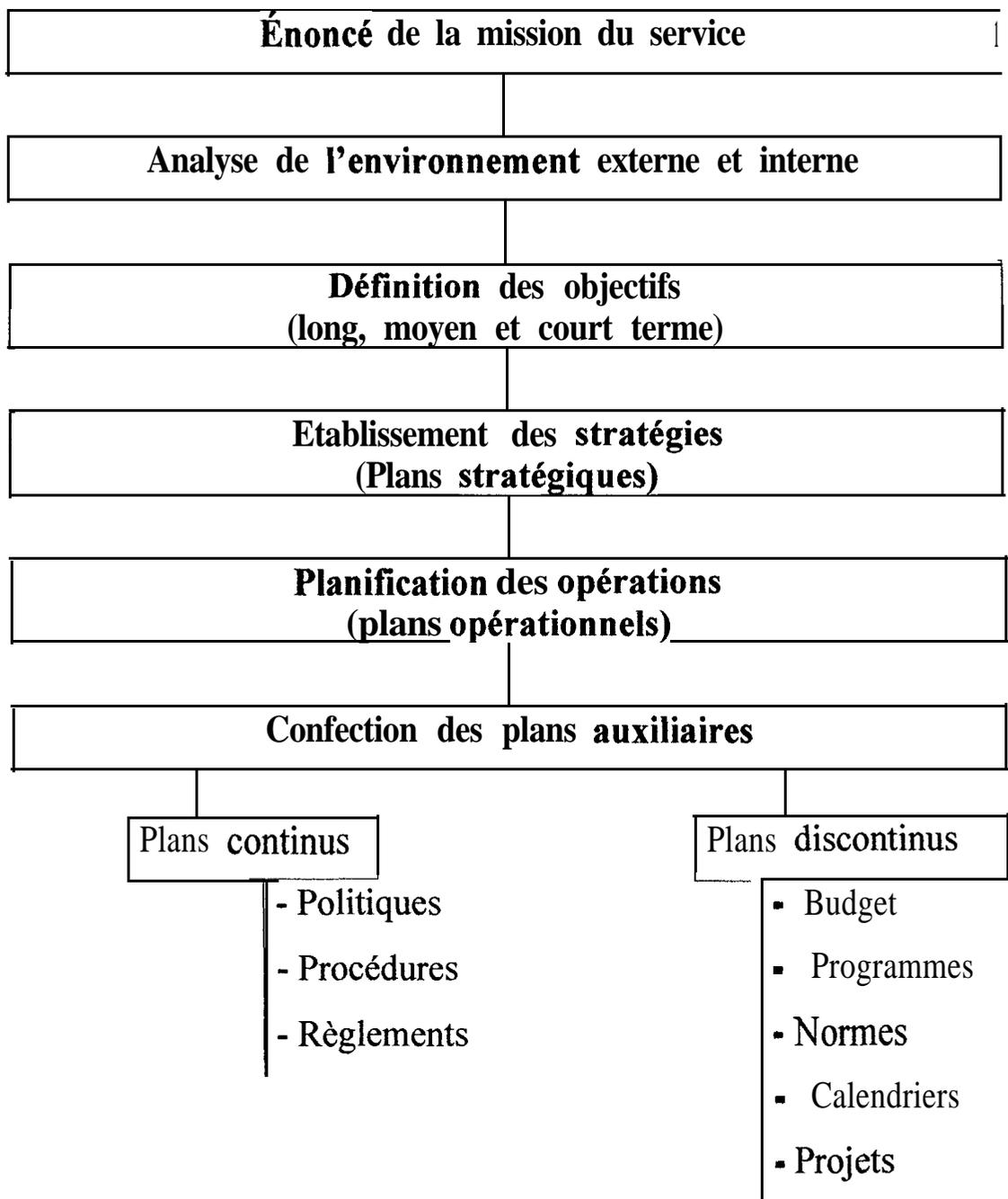
- Les outils informatiques et technologiques (logiciels, ordinateurs, numériseurs) qui serviront à lire, traiter, emmagasiner et même reproduire les documents et les archives.

Les administrations créatrices de documents étant de plus en plus informatisées, les services d’archives sont donc appelés à recevoir des documents sous format électronique lisible par machines. Le service d’archives doit alors ajuster ses capacités informatiques à celles des administrations versantes. Il doit alors effectuer une enquête sur les applications informatiques utilisées dans les administrations, identifier les domaines qui ont été informatisés, les types de documents qui sont produits et les types de logiciels qui sont employés. Ceci fait, le service d’archives doit acquérir et garder à jour son matériel informatique afin de demeurer conforme aux changements technologiques qui s’effectuent dans les administrations versantes.

Conclusion

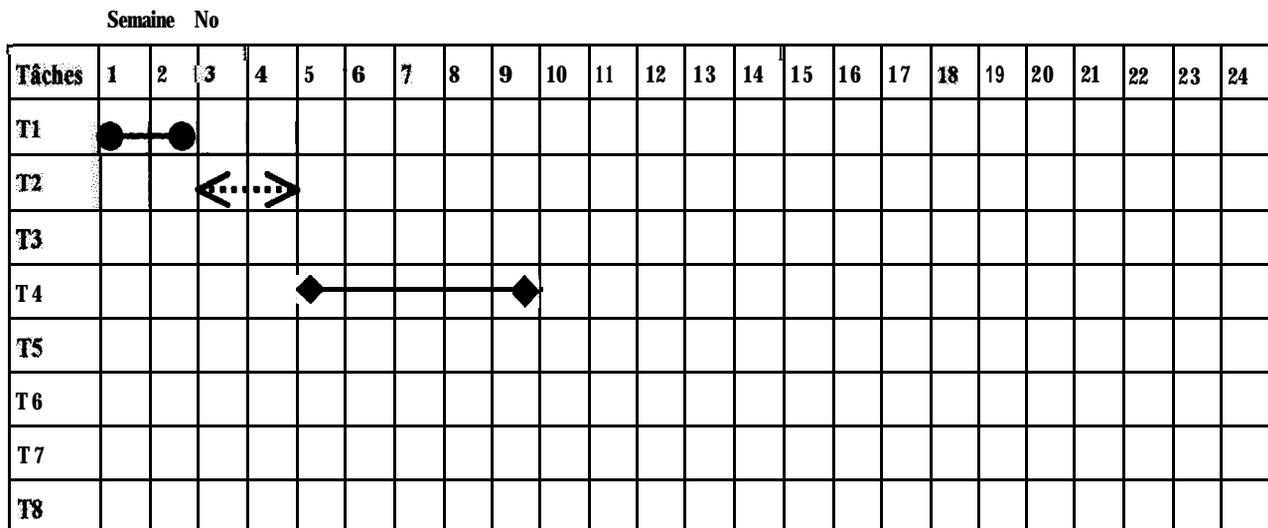
L’objectif de ce module visait à faire connaître et initier l’étudiant aux principes du management. À l’instar de tout autre service ou organisation, la gestion d’un service de documents et d’archives implique nécessairement l’apprentissage et la mise en application de ces principes et des différents aspects reliés à la gestion des ressources dont dispose ce service d’archives. Toutes ces connaissances, jumelées à celles concernant l’ensemble des principes et méthodes archivistiques, sont essentielles pour assurer le bon fonctionnement et la survie d’un service de gestion de documents et d’archives.

ANNEXE 1- Le processus de planification



ANNEXE 2- Le diagramme de GANTT

EXEMPLE D'APPLICATION D'UN DIAGRAMME DE GANTT POUR L'AMÉNAGEMENT D'UN DÉPÔT DE SEMI-ACTIFS



Tâche	Description
T1	Recherche d'un local
T2	Évaluation d'un local
T3	Conception de l'aménagement
T4	Achat du matériel
T5	Recrutement du personnel
T6	Aménagement du local
T7	Formation du personnel
T8	Conception des instruments (procédures, formulaires)
T9	Installation du matériel
T10	Ouverture

Légende

- Activité planifiée : 
- Activité terminée : 
- Activité en cours : 

Exemple de politiques, procédures et autres

Exemple 1

Politique relative h la gestion des documents a l'**Université** du Québec à Hull tiré du site <http://www.uqah.quebec.ca/secgener/archives/- ancre42>

Exemple 2

Modèle de politique **sur** la gestion des documents administratifs disponible sur le site Web du Groupe de responsable de la gestion des documents (GRGD) au Gouvernement du Québec tiré du site :<http://www.iquebec.ifrance.com/grgd/>.

Exemple 3

Procédure d'archivage du service des archives de l'**Université** du Québec à Hull tiré du site <http://www.uqah.quebec.ca/secgener/archives/procedur.pdf>

Exemple 4

Tables des **matières** du rapport annuel d'activité 2000-2001 du service d'archives de l'**Université** de Montréal tiré du site <http://www.archiv.umontreal.ca/public.html>

**POLITIQUE RELATIVE À LA GESTION
DES DOCUMENTS DE L'UNIVERSITÉ
DU QUÉBEC À HULL**

1. ÉNONCÉ

Par la présente politique, l'Université du Québec à Hull veut établir son plan d'action en matière de gestion des documents actifs, semi-actifs et inactifs et préciser le **mandat**, le rôle et les modalités d'opération des différents intervenants en ce domaine.

2. CHAMP D'APPLICATION

La présente politique s'adresse à toutes les unités de l'UQAH et s'applique à tous les documents actifs, semi-actifs et inactifs, produits et reçus dans le cadre de leurs activités, et ce, quels qu'en soient la nature et le support (ex.: manuscrits, imprimés, plans, documents audio-visuels, microformes, cartes perforées, rubans magnétiques, etc.) s'il en existe.

3. CADRE JURIDIQUE

- 3.1 La loi sur les archives (L.R.Q., chap. A-21.1).
- 3.2 La loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., chap. A-2.1).
- 3.3 La loi de la preuve photographique des documents (L.R.Q., chap. P-22).
- 3.4 La loi modifiant la législation sur la conservation des documents (Loi C-118).
- 3.5 Les autres lois pertinentes.
- 3.6 Les textes statutaires et réglementaires de régie interne de l'UQAH.

4. DÉFINITIONS

4.1 Calendrier des conservation

Tableau établissant, pour chacun des types de documents d'un organisme, sa durée de conservation, son cheminement et son traitement depuis sa création jusqu'à son élimination ou son versement aux archives historiques.

4.2 **Unité administrative**

On entend par unite administrative, les services (du personnel, des finances...), le rectorat et les vice-rectorats, les départements et les modules.

4.3 **Document**

Tout support d'information, y compris les données qu'il renferme, lisible par l'homme ou par une machine (L.R.Q., chap. A-21, art. 2).

4.4 **Document actif**

Document qui est constamment utilisé à des fins administratives ou légales (L.R.Q., chap. A-21.1., art. 2).

4.5 **Document inactif**

Document qui n'est plus utilisé à des fins administratives ou légales (L.R.Q., chap. A-21.1, art.2).

4.6 **Document semi-actif**

Document qui est occasionnellement utilise à des fins administratives ou légales (L.R.Q., chap. A-21.1, art. 2).

5. BUTS

L'objectif principal de la présente politique est de presenter aux différentes unites administratives de l'UQAH un ensemble de moyens administratifs et techniques leur permettant de planifier et de contrôler la création, l'utilisation, la conservation et la disposition finale de leurs documents. De cette façon, cette politique aura pour effet :

- 5.1 D'améliorer le processus décisionnel à tous les niveaux de l'organisme;
- 5.2 De rationaliser l'utilisation des ressources humaines, physiques et matérielles affectées au traitement et à la conservation des documents;
- 5.3 De diminuer la masse de documents à conserver tout en préservant ceux qui ont une valeur administrative, légale, ou historique;
- 5.4 De permettre à l'organisme de rencontrer les exigences des récentes législations provinciales en matière d'accès du public à l'information, de protection des renseignements personnels et de sauvegarde du patrimoine.

6. DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le programme de gestion des documents de l'Université du Québec à Hull comporte notamment les quatre éléments opérationnels suivants :

- 6.1 L'élaboration, la mise en application et la mise à jour du calendrier de conservation est l'ensemble des règles et des procédures administratives et techniques qui permettent, d'une part, d'établir une durée de conservation pour chaque type de document produit ou reçu et d'autre part, d'éliminer les documents périmés (cf. Procédures d'application au Chapitre I).
- 6.2 Le traitement des documents actifs regroupe les opérations liées à la conception, à l'implantation et au suivi d'un système de classification, de classement et de repérage développé pour répondre aux besoins administratifs des diverses unités administratives de l'UQAH (cf. Procédures d'application au Chapitre II-2.1).
- 6.3 Le traitement des documents semi-actifs est la mise en oeuvre des règles et des procédures administratives et techniques qui permettent d'entreposer d'une façon rationnelle et économique les documents semi-actifs des différentes unités administratives tout en assurant un repérage rapide de l'information (cf. Procédures d'application au Chapitre II-2.2).
- 6.4 Le traitement des documents inactifs (à détruire ou à valeur historique) est la mise en oeuvre des règles et des procédures administratives et techniques qui permettent; soit de détruire les documents qui n'ont plus aucune valeur administrative, légale ou historique; soit d'entreposer d'une façon rationnelle et économique les documents ayant une valeur historique et devant être conservés de façon permanente tout en assurant un repérage rapide de l'information (cf. Procédures d'application au Chapitre II-2.3).

7. STRUCTURE FONCTIONNELLE

Le secrétaire général est responsable de la mise en application de la présente politique ainsi que des procédures qui en découlent. Cette responsabilité est déléguée à la Directrice des Services de secretariat qui en contrôle l'ensemble des opérations. En résumé, les fonctions qui incombent aux principaux intervenants en matière de gestion des documents actifs, semi-actifs et inactifs sont les suivantes :

- 7.1 Le **secrétaire général** :
- 7.1.1 Assume la responsabilité de l'enregistrement, de la publication, de la conservation et de l'authentification des actes officiels de l'Université du Québec à Hull.
- 7.1.2 Approuve les politiques, normes et procédures liées à la gestion des documents, et, si nécessaire les soumet à l'approbation du Conseil d'administration.
- 7.1.3 S'assure que les lois et les directives en matière d'utilisation, de conservation et d'élimination de documents sont observées.

7.2 **La directrice des Services de secrétariat**

- 7.2.1 Élabore les politiques, **normes**, procédures et méthodes de travail liées à la gestion des documents.
- 7.2.2 Coordonne et supervise les **activités** liées à l'implantation du programme de gestion des documents dans les différentes unités de l'UQAH.
- 7.2.3 Assure le suivi des divers systèmes liés à la gestion des documents.

7.3 **Les responsables des unités**

- 7.3.1 Voient à l'application, dans leur unité respective, des politiques, normes et procédures relatives à la gestion des documents.

7.4 **Le Conseil d'administration**

- 7.4.1 Approuve à la demande du secrétaire général, les délais de conservation des documents ainsi que toute politique liée à la gestion des documents.

8. **QUELQUES NORMES GÉNÉRALES DE FONCTIONNEMENT**

- 8.1 « Toute personne qui cesse d'être titulaire d'une fonction au sein d'un organisme public doit laisser sous la garde de cet organisme les documents qu'elle a produits ou reçus en cette qualité » (L.R.Q., chap. A-21.1, art. 12).
- 8.2 « Sous réserve de ce que prévoit le calendrier de conservation, nul ne peut aliéner ou éliminer un document actif ou semi-actif d'un organisme public » (L.R.Q., chap. A-21.1, art. 13).
- 8.3 Le secrétaire général ou le représentant du recteur ont accès à tous les documents de l'UQAH et peuvent en faire l'examen quel que soit l'endroit où ils sont conservés.
- 8.4 Le secrétaire général ou son représentant peut recommander, s'il le juge nécessaire, qu'une action soit entreprise pour préserver les documents dont l'entreposage comporte des dangers de perte ou d'élimination.

Référence :

62-CA-962 (1986.09.30)

POLITIQUE SUR LA GESTION DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS

MODÈLE

DATE

Ce fascicule est un outil destiné à informer le personnel de la politique sur la gestion des documents administratifs " IDENTIFICATION DE L'ORGANISATION ", en vigueur depuis le " DATE " .

Des informations sur la gestion des documents administratifs peuvent être obtenues auprès de :

" IDENTIFICATION "

" ADRESSE "

N° téléphone :

N° télécopieur :

Courrier électronique :

Cette édition a été produite par la:

" IDENTIFICATION DE L'ORGANISATION "

" DATE "

Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination dans le seul but d'alléger le texte.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION..	5
1. Cadre législatif	6
2. Champ d'application..	6
3. Définitions	6
4. Objectifs	8
5. Principes directeurs.	9
6. Rôles et responsabilites	9
6.1 Le sous-ministre	9
6.2 La Direction des ressources matérielles	9
6.3 Les gestionnaires..	11
6.4 Les responsables de la gestion des documents administratifs	11
6.5 L'ensemble du personnel	12
7. Entrée en vigueur et approbation.	12

INTRODUCTION

La présente politique ministérielle de gestion des documents administratifs constitue le cadre de gestion documentaire en vigueur au Ministère. Elle a été élaborée " CONTEXTE ". Elle tient compte des exigences légales, des attentes de la clientèle externe et enfin, des besoins de la clientèle interne

Cette politique s'adresse aux employés du Ministère qui sont tous, sans exception, concernés par la gestion des documents administratifs. On y retrouvera les informations de base en rapport à la gestion documentaire, soit le cadre législatif, le champ d'application, les définitions, les objectifs, les principes directeurs, de même que les rôles et les responsabilités de chacun.

Il s'agit d'une politique essentiellement axée sur les résultats plutôt que sur les moyens. Ces derniers sont laissés à la discrétion des unités administratives qui verront, en fonction de leurs particularités, à mettre en place ceux nécessaires à l'application de cette politique.

1. Cadre législatif

Cette politique trouve son fondement dans la Loi sur les archives (L.R.Q., c. A-21 .1).

Cette loi concerne tous les organismes publics, dont les ministères, et mentionne qu'ils doivent :

- établir et tenir à jour un calendrier de conservation (art.7) ;
- verser au conservateur les documents inactifs dont le calendrier de conservation prévoit la conservation permanente (art. 15).

Elle vise également à permettre au Ministère de se conformer aux exigences de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., c. A-2.1) qui stipule que :

“Un organisme public doit classer ses documents de manière à en permettre le repérage. Il doit établir et tenir à jour une liste de classement indiquant l'ordre selon lequel les documents sont classés. Elle doit être suffisamment précise pour faciliter l'exercice du droit d'accès. Le droit d'accès à cette liste ne s'exerce que par consultation sur place pendant les heures habituelles de travail.” (art. 16).

Cette liste de classement est soit associée au plan de classification, soit au calendrier de conservation ou au répertoire des documents d'un organisme.

“Lorsque l'objet pour lequel un renseignement nominatif a été recueilli est accompli, l'organisme public doit le détruire, sous réserve de la Loi sur les archives (chapitre A-21. I).” (art.73).

2. Champ d'application

Cette politique s'adresse à tout le personnel du Ministère et couvre tous les documents qui sont produits ou reçus dans le cadre de l'administration générale et des opérations spécifiques, peu importe le support d'information, à l'exception des documents édités ou visés par la Loi sur la Bibliothèque nationale du Québec (L.R.Q., c. B-2.1).

3. Définitions

¹ Voir article 15 de la Loi sur les archives.

Attentes de la clientèle externe : accès aux documents produits ou reçus par le Ministère et protection des renseignements nominatifs.

Besoins de la clientèle interne : accès aux services documentaires et aux documents administratifs considérés comme nécessaires à la réalisation des mandats des unités administratives du Ministère.

Calendrier de conservation : liste des règles de conservation et d'élimination déterminées pour l'ensemble des séries documentaires d'une organisation.

Document : tout support d'information dont les données sont lisibles par la personne ou la machine, à l'exception des documents édités ou visés par la Loi sur la Bibliothèque nationale du Québec.

Documents administratifs : documents relatifs à l'administration générale et aux opérations spécifiques, produits ou reçus par le Ministère à des fins administratives, financières, scientifiques ou légales et susceptibles d'être utilisés à des fins de consultation, d'étude ou preuve.

1. **Documents actifs** : documents couramment utilisés et conservés dans les espaces de bureau.
2. **Documents semi-actifs** : documents occasionnellement utilisés et généralement conservés au Centre de documents semi-actifs (CDSA).
3. **Documents inactifs** : documents qui ne sont plus utilisés et qui peuvent être versés dans le fonds d'archives du Ministère aux Archives nationales du Québec (ANQ) ou éliminés.

Documents essentiels : documents indispensables au fonctionnement d'une organisation assurant la continuité des activités à la suite d'un vol ou d'un désastre et qui font l'objet de mesures de protection particulières.

Dossier : ensemble de documents portant sur un sujet donné.

Dossier principal : dossier contenant l'information la plus complète sur un sujet donné détenu par l'unité administrative responsable de l'activité (dossier officiel au sein du Ministère).

Dossier secondaire : dossier contenant une partie de l'information ou une copie de toute l'information contenue dans le dossier principal.

Gestion des documents administratifs : ensemble des opérations et des techniques se rapportant à la conception, au développement, à la mise en œuvre et à l'évaluation des systèmes requis pour gérer les documents administratifs depuis la

création ou la réception des documents jusqu'à leur élimination ou jusqu'à leur versement aux Archives nationales du Québec (ANQ).

Plan de classification : structure hiérarchique et logique permettant l'identification des dossiers de toutes les unités administratives d'une organisation.

Répertoire ministériel des documents administratifs : liste de l'ensemble des dossiers actifs, semi-actifs et essentiels d'une organisation.

Répertoire sectoriel : liste des dossiers conservés par chaque unité administrative d'une organisation.

Responsable de la gestion des documents administratifs : personne nommée par le gestionnaire pour effectuer les tâches reliées à la gestion des documents administratifs.

Ressources documentaires : outils imprimés ou informatisés mis à la disposition du personnel du Ministère pour lui permettre d'organiser les documents administratifs.

Série documentaire : ensemble de dossiers portant sur une même activité.

Service documentaire : service de soutien offert aux unités administratives par la Direction des ressources matérielles.

4. Objectifs

- 4.1 Gérer au meilleur coût la création, la réception, la conservation, le repérage et la manipulation des documents administratifs.
- 4.2 Rendre effective une gestion efficiente, efficace et économique des documents administratifs contenus dans les dossiers (principaux, secondaires) du Ministère par la mise en place d'un système ministériel de gestion.
- 4.3 Permettre au Ministère de mettre en place les mesures qui s'imposent pour assurer l'accès, le contrôle, l'intégrité et la sauvegarde des documents administratifs.
- 4.4 Fournir des services documentaires permanents pour soutenir efficacement les unités administratives du Ministère.

-
- 4.5 Favoriser la collaboration des partenaires notamment entre la Direction des **ressources matérielles** et les unités administratives, pour **gérer** les documents administratifs.
 - 4.6 Faciliter la concertation et l'engagement de toutes les unités administratives dans l'application de cette politique.

5. **Principes directeurs**

- 5.1 L' " **IDENTIFICATION DE L'ORGANISATION** " reconnaît que la gestion des documents administratifs **doit** jouer un rôle prépondérant et permanent dans la **réalisation** de ses **différents** mandats.
- 5.2 Le Ministère considère qu'il est essentiel de maintenir et de mettre **à** jour des mécanismes de gestion des documents administratifs **afin** de rendre **accessibles** et disponibles les documents qui **répondent** aux besoins de sa clientèle interne de **même** qu'aux attentes et aux besoins de sa clientèle externe.
- 5.3 Le Ministère favorise l'utilisation des technologies appropriées pour **réduire** les **coûts** relatifs à la gestion des documents administratifs et pour **accroître** la **qualité** de sa gestion interne et la **productivité**.
- 5.4 Le Ministère détient **tous** les droits de **propriété** des documents administratifs qu'il possède.
- 5.5 Le Ministère **prévoit** des moyens sécuritaires d'élimination des documents.

6. **Rôles et responsabilités**

6.1 **Le sous-ministre**

- 6.1.1 Décide des orientations ministérielles en **matière** de gestion des documents administratifs.
- 6.1.2 Approuve cette politique et les directives qui en découlent.
- 6.1.3 **Facilite** la mise en **œuvre** de la **présente** politique.

6.2 **La Direction " IDENTIFICATION DE L'UNITÉ MANDATÉE "**

-
- 6.2.1 Voit à la mise en place et au contrôle de l'application de cette politique et en assure la mise à jour.
- 6.2.2 **Élabore**, en collaboration avec les unités administratives, les normes et procédures relatives à la gestion des documents administratifs.
- 6.2.3 Coordonne l'activité de gestion des documents administratifs au Ministère.
- 6.2.4 Diffuse, implante et tient à jour les outils suivants :
- normes et procédures des documents administratifs ;
 - système de gestion des documents ;
 - plan ministériel de classification
 - calendrier de conservation approuvé par les Archives nationales;
 - manuel de gestion des documents administratifs.
- 6.2.5 Fait la promotion, par toute mesure appropriée, de la gestion des documents administratifs afin de sensibiliser le personnel du Ministère à l'importance d'une gestion efficace, efficace et économique.
- 6.2.6 Forme et soutient le personnel affecté à cette activité dans l'application des normes, des directives et des outils relatifs à la gestion des documents administratifs.
- 6.2.7 Détermine et propose les mécanismes qui visent à assurer la protection des documents essentiels.
- 6.2.8 Assure le versement des documents administratifs qui ont une valeur historique et de recherche, dans le fonds d'archives du Ministère aux Archives nationales du Québec.
- 6.2.9 Propose aux unités administratives les moyens de détruire les documents d'une manière sécuritaire en tenant compte des recommandations de la Commission d'accès à l'information.

6.3 Les gestionnaires

- 6.3.1 Appliquent cette politique, les directives, normes et procédures relatives à la gestion des documents administratifs.
- 6.3.2 Nomment un responsable de la gestion des documents administratifs dans leur unité et s'assurent de la permanence de la fonction.
- 6.3.3 Sont imputables de la gestion des documents administratifs de leur unité administrative.

6.4 Les responsables de la gestion des documents administratifs

- 6.4.1 Agissent à la fois à titre d'interlocuteurs et d'intermédiaires entre leur unité administrative et la Direction " IDENTIFICATION DE L'UNITÉ MANDATÉE " en ce qui a trait à la gestion des documents administratifs.
 - Informent l'équipe de la gestion des documents administratifs :
 - des changements organisationnels (structure, mandats)
 - des mouvements de personnel affecté à la gestion des documents administratifs ;
 - des besoins en matière de gestion des documents administratifs (information, formation, outils et support).
 - Informent le gestionnaire de tous problème relatif à la gestion des documents administratifs.
 - Participent à la promotion de la gestion des documents administratifs afin de sensibiliser le personnel de leur unité à l'importance d'une gestion **efficace**, **efficace** et économique.
- 6.4.2 Voient à la pratique de la gestion des documents administratifs en collaboration avec le personnel de leur unité.
 - Classent les documents selon le Plan de classification ministériel.
 - Tiennent à jour la liste des dossiers.

-
- Appliquent le Calendrier de conservation :
 - . épurer les documents actifs devenus inutiles ;
 - . transférer au Centre de documents semi-actifs les documents utilisés occasionnellement ;
 - . assurer le suivi des demandes d'autorisation de disposition des documents devenus inactifs (destruction, versement aux ANQ)
 - . appliquer les mécanismes de protection des documents essentiels.

6.5 L'ensemble du personnel

Collabore avec le responsable de la gestion des documents administratifs de leur unité administrative.

7. Entrée en vigueur et approbation

La présente politique entre en vigueur au moment où elle est approuvée par le sous-ministre.

Approuvée par :

Sous-ministre

ce " DATE "



II- Remplir le formulaire "Transfert de documents"

Remplir au moins 1 formulaire par boîte et **expédier** les 3 exemplaires. Votre copie vous sera **retournée** plus tard.

N.B. : Veuillez S.V.P., **remplir** le formulaire en lettres **moulées** ou **caractères** d'imprimerie.

1- Section provenance

Vous indiquez le nom de votre **unité**, la date à laquelle vous remplissez le formulaire et le nom de la personne qui dépose ou verse les documents au Service des archives.

2- Règle(s) de conservation

Vous indiquez la ou les **règles** de conservation dans l'**ordre** ou vous inscrivez les documents **sur** le formulaire.

EXEMPLE: Règle : 29
Règles: 29(1), 30(3), 34(2)

N.B. : Les # entre **parenthèse** indique le nombre de dossiers qui se suivent et ont la **même règle** de conservation.

3- Type d'envoi

Vous cochez la case où se trouvent les documents dans **leur période** de traitement lors de l'**envoi**:

- dépôt pour semi-actif.
- versement pour archives historiques.

4- Description des documents

- A- Listez les documents par ordre:
- 1- de **règle** de conservation
 - 2- de **cote** ou # de **cours** ou # de liste informatisée
 - 3- **alphabétique**

B- La case volume est utilisée si vous avez plusieurs documents qui ont le même titre:

EXEMPLE:

Cote ou No	Titre des documents	Volume	Année (s)		Remarques
			de	à	
	Statistiques	02	88-01	89-12	
			89-01	90-12	

C- Vous devez indiquer les dates **extrêmes** année-mois, année-session de vos documents, car **c'est** ce qui **permet** de **déterminer** jusqu'à quand les documents seront au **dépôt**:

EXEMPLE: 80-06/81-05
79-S1 (session d'hiver)
79-S2 (session d'été)
79-S3 (session d'automne)



D- Ne rien écrire dans la case "remarques", elle est réservée au Service des archives

5- S'il y a plus d'un formulaire par boîte, veuillez les paginer dans l'espace réservé à cet effet (coin supérieur droit) :

EXEMPLE: page 1 de 3

6- Mettez le(s) formulaire(s) dans la(les) boîte(s) concernée(s).
Transférez-les au Service des archives.

III- Tâches du Service des archives

Le Service effectue les vérifications nécessaires et vous retourne la copie jaune avec les informations suivantes ajoutées:

- 1- La date (année-mois) jusqu'à quand les documents seront au dépôt (à côté de la case dépôt); s'il y a une période de dépôt.
- 2- La signature du responsable, la date, et le no du contenant au bas du formulaire.

Document mis à jour le 26 janvier 1998

par Mme Joanne Cossette

RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITÉ

2000-2001

**DIVISION DES ARCHIVES
UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

Le 12 octobre 2001

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
1. BILAN SOMMAIRE	5
2. RESSOURCES	8
2.1 Personnel..	8
2.2 Budget	9
2.3 Locaux	9
2.4 Équipement	10
3. RÉUNIONS DE GESTION	10
4. COMMISSION DES ARCHIVES	10
5. GESTION DES DOCUMENTS ACTIFS ET SEMI-ACTIFS INSTITUTIONNELS	12
5.1 Modification et ajout des règles de conservation..	12
5.2 Services conseil, assistance et séances d'information auprès des unités	12
5.3 Classification..	13
5.4 Analyse et indexation des procès-verbaux d'organismes et des avis	14
5.5 Gestion des contrats institutionnels..	15
5.6 Transferts de documents semi-actifs d'unités	15
5.7 Enregistrement des fonds et tenue du répertoire des types de documents..	15
5.8 Rappels de documents..	16
5.9 Traitement de documents semi-actifs..	16
5.9.1 Elimination de documents	17
5.9.2 Tri	16
5.9.3 Versements aux archives historiques..	17
6. GESTION DES ARCHIVES HISTORIQUES ET DES ARCHIVES DE SOURCE PRIVÉE	17
6.1 Acquisition d'archives historiques	17
6.2 Evaluation monétaire	18
6.3 Contacts, service conseil et assistance aux professeurs-chercheurs..	18
6.4 Convention de gestion et de garde de documents	18
6.5 Traitements et dispositions	18
6.6 Consultation et diffusion des archives historiques..	19
6.6.1 Salle de consultation	19
6.6.2 Exploitation du site Internet	20
6.6.3 Forum..	20
6.6.4 Assistance aux éditeurs et autres diffuseurs	21
6.6.5 Bibliographie sur l'histoire de l'Université de Montréal et Centre de documentation	24
6.7 Micrographie	24
6.7.1 Production	24
6.7.2 Appareils	25
6.7.3 Prévention de l'oxydoréduction	26
6.7.4 Réduction de l'humidité excessive à l'atelier de micrographie	26
7. INFORMATIQUE	26
8. ACCUEIL DE STAGIAIRES ÉTUDIANTS ET COLLABORATION À L'ENSEIGNEMENT	27
8.1 Stagiaires	27

8.2 Collaboration à l'enseignement	27
9. SOUS-COMITÉ DES ARCHIVISTES DE LA CREPUQ (CONFÉRENCE DES RECTEURS ET PRINCIPAUX DES UNIVERSITÉS DU QUÉBEC)	28
10. PARTICIPATION AUX ACTIVITÉS D'ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET D'AUTRES ORGANISMES EXTERNES	28
10.1 Association des archivistes du Québec (AAQ).....	28
10.2 Association pour l'avancement de sciences et des techniques de la documentation (ASTED).....	29
10.3 Groupe des archivistes de la région de Montréal (GARM).....	29
10.4 Groupe de recherche interdisciplinaire en archivistique (GIRA).....	29
10.5 Réseau des archives du Québec (RAQ).....	29
10.6 Conseil canadien des archives (CCA)	29
10.7 Conseil international des archives (CIA).....	29
10.8 Lancements et vernissages.. ..	30
10.9 Autres organismes	30
11. PUBLICATIONS	30
12. FORMATION ET PERFECTIONNEMENT.....	30
13. VIE UNIVERSITAIRE	31
CONCLUSION	31
Tableaux	32
Organigramme de la Division des archives.....	34

Exemple de politiques, procédures et autres

Exemple 1

Politique relative à la gestion des documents à l'Université du Québec à Hull tiré du site <http://www.uqah.quebec.ca/secgener/archives/ancr42>

Exemple 2

Modèle de politique sur la gestion des documents administratifs disponible sur le site Web du Groupe de responsable de la gestion des documents (GRGD) au Gouvernement du Québec tiré du site : <http://www.iquebec.ifrance.com/grgd/>

Exemple 3

Procédure d'archivage du service des archives de l'Université du Québec à Hull tiré du site <http://www.uqah.quebec.ca/secgener/archives/procedur.pdf>

Exemple 4

Tables des matières du rapport annuel d'activité 2000-2001 du service d'archives de l'Université de Montréal tiré du site <http://www.archiv.umontreal.ca/public.html>

Liste des lectures complémentaires

Doyle, Muriel et André Frenière (1991). *La préparation de manuels de documents à l’intention des administrateurs publiques : une étude RAMP*. Paris : UNESCO, 47 pages (PGI – 91/WS/18). Également disponible à l’adresse suivante : http://www.unesco.org/webworld/portal_archives/ramp_studies_list.html

Ce livre explique concrètement les démarches d’élaboration de politiques, procédures et directives relatives à la gestion des documents d’archives.

Garon, Robert. « Contexte et processus de la planification de la gestion des archives courantes et intermédiaires ». In : *Actes du colloque sur la gestion des archives courantes et intermédiaires : politiques et pratiques, Dakar, 15-19 juin 1998*. Ottawa : Banque internationale d’information sur les États francophones, 1999. p. 33-44. Également disponible à l’adresse suivante : <http://www.aiaf.org/colloque/textes/rgaron.html>

Ce texte démontre l’importance de la planification en archivistique.

Lambert, James. « À prendre ou à laisser : atelier sur l’acquisition et l’évaluation des archives ». In : *Les archives : un lieu de conservation, de mémoire et d’information? Actes du XXIe Congrès, Aylmer, 28-31 mai 1997*. Québec : Association des archivistes du Québec, 1998. p. 13-43.

Ce texte constitue une expérience d’application du processus de planification pour l’élaboration d’une politique d’acquisition.

Mazikana, Peter C. (1990). *La gestion des archives et des documents au service des décideurs : une étude RAMP*. Paris : UNESCO, 47 pages (PGI – 90/WS/8). Également disponible à l’adresse suivante : http://www.unesco.org/webworld/portal_archives/ramp_studies_list.html

Ce texte fournit quelques informations sur le processus de planification dans le domaine des archives.

Savard, Réjean (1988). *Principes directeurs pour l’enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes et archivistes*. Paris : Unesco, 128 pages ; (PGI-88/WS/1). Également disponible à l’adresse suivante : http://www.unesco.org/webworld/portal_archives/ramp_studies_list.html

Smith, Wilfried (1985). « Archives et relations publiques ». In : *Techniques modernes d’administration des archives et de gestion des documents: recueil de textes*, compilés par Peter Walne. Paris : Unesco, 614 pages (PGI-85/WS/32). Texte également disponible à l’adresse suivante : http://www.unesco.org/webworld/portal_archives/ramp_studies_list.html

Très bon texte qui explique pourquoi et comment les relations publiques peuvent avantageusement venir en aide aux responsables de la gestion d’un service d’archives. Il expose également des moyens concrets d’entrer en relation avec le public.

Sites à consulter pour des exemples de politiques, programmes, procédures,

http://www.ville.gatineau.qc.ca/archives/gestion_documents/Gestion_documents.html

<http://www.shsb.mb.ca/archives/politiqueconsrv.htm>

<http://www.uqah.quebec.ca/secgener/archives/#ancre41>

<http://www.anq.gouv.qc.ca/ANQ-C-02.html>

<http://www.uqah.quebec.ca/secgener/archives/index.html>



Bibliographie générale

- Aktouf, Omar (1999). *Le management entre tradition et renouvellement*. 3^e édition. Boucherville (Qué.), gaëtan morin éditeur.
- Archives nationales de Tunisie (2002). *Les Archives nationales*. Adresse : www.cck.rnu.tn/cfd/archives.htm.
- Bergeron, Pierre-G. (1989). *Gestion moderne : théorie et cas*. 2^e édition. Boucherville (Qué.), gaëtan morin éditeur.
- Couture, Carol et collab. (1999). *Les fonctions de l'archivistique contemporaine*. Québec, Québec: Presses de l'Université de Montréal.
- Ellis, Judith (1993). *Keeping archives*. 2nd ed. Victoria, Australia: [Sydney]: D.W. Thorpe; Australian Society of Archivists Inc.
- Fakhfakh, Moncef. « Développement des archives en Tunisie ». In : *Actes du colloque sur la gestion des archives courantes et intermédiaires : politiques et pratiques, Dakar, 15-19 juin 1998*. Ottawa : Banque internationale d'information sur les États francophones, 1999. p. 33-44. Texte également disponible à l'adresse suivante : <http://www.aiaf.org/colloque/textes/mfakhfakh.html>.
- Gagnon, Paul-Dominique et collab. (2000). *L'entreprise*. 2^E éd. Boucherville (Qué.), gaëtan morin éditeur.
- Gagnon-Arguin, Louise et Hélène Vien (1998). *Typologie des documents des organisations. De la création à la conservation*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'université du Québec.
- Giraudy, Marie-Agnès et Bettina Soulez (1994). *Rédigez facilement votre courrier professionnel*. 2^e édition. Paris, Top Éditions.
- Gondrand, François (1988). *L'information dans les entreprises et les organisations*. Paris, Les Éditions d'organisation.
- Grand Dictionnaire terminologique*. Ressource disponible sur Internet à l'adresse suivante <http://www.granddictionnaire.com>.
- Malo, Marie (1996). *Guide de la communication écrite au cégep, à l'université et en entreprise*. Montréal, Éditions Québec/Amérique.
- Miller, Marie-Thérèse et Bernard Turgeon (1992). *Supervision et gestion des ressources humaines*. Montréal, McGraw-Hill.
- Place, Irene Magdaline Glazik (1982). *Records Management, Controlling Business Information*. Reston (Va), Reston Publishing Company.
- Ricks, Betty R. and Kay F. Gow (1988). *Information Resource Management. A Records Systems Approach*. 2d Edition. Cincinnati, South-Western Publishing Co.
- Vaughan, Anthony (1987). *International Reader in the Management of Library, Information and Archive Services*. Vol. PGI-87/WS/22. Paris: UNESCO.