

LECTURE COMPLÉMENTAIRE NO 2

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 (pour la publication en format papier). Également disponible à l'adresse URL suivante : <http://www.aiaf.org/colloque/textes/rgaron.html>

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



**Colloque sur la gestion des archives courantes
et intermédiaires : Politiques et pratiques**

Dakar, 15 au 19 juin 1998

**CONTEXTE ET PROCESSUS DE
PLANIFICATION DE LA GESTION DES
ARCHIVES COURANTES ET
INTERMÉDIAIRES**

Par Robert Garon
Archives nationales du Québec

INTRODUCTION

Dans la série *Yes Minister*, présentée à la télévision britannique, un employé apporte à un ministre un plein chariot de boîtes contenant une pétition lancée par lui peu de temps auparavant, alors qu'il était député d'opposition, en faveur de l'accessibilité à l'information gouvernementale.

- Que faire de ces documents? Devrais-je simplement les classer?
- Non. Je veux qu'ils disparaissent à jamais et que personne ne puisse les retrouver !
- Dans ce cas, je vais les classer.

Ce trait d'humour illustre à sa façon le fait que les archives et les archivistes peuvent et doivent s'inscrire dans l'ensemble des rouages de l'administration et contribuer à l'atteinte des objectifs de leur organisation. Il indique, grossièrement, ce que peut être leur contribution. Les attentes de la population à l'égard de l'administration publique sont nombreuses et élevées et leur satisfaction repose sur de nombreux facteurs. Parmi eux figure la gestion de cette ressource capitale que représente l'information reçue et produite par les administrations compétentes, les organismes tant publics que privés et les individus; information organique et consignée sur support papier, électronique ou autre, complète, fiable et rapidement accessible lorsqu'elle est nécessaire, si elle est gérée en tout temps et épurée en temps opportun, de manière à en préserver le sens, la pertinence, et la rapidité d'accès; information essentielle à la bonne marche de l'administration de même qu'à la défense des droits individuels et collectifs; information documentaire dont on sélectionnera soigneusement, pour conservation permanente, la portion destinée à préserver la pérennité des droits durables et la connaissance de l'histoire. Cette information, ce sont les archives d'un Etat, d'un pays, d'une société, courantes, intermédiaires, puis définitives, comprises et appréciées globalement, gérées suivant un partage de responsabilités, dans le cadre d'un processus continu mis en place graduellement dont la planification et la gestion sont la responsabilité des archivistes; elles constituent sa contribution à la poursuite des objectifs de son gouvernement ou de son organisation, s'il oeuvre dans un service non gouvernemental. La gestion de l'information et sa planification doivent refléter le contexte spécifique des réalités nationales, tout en reposant sur l'expertise des archivistes et sur leur souci de la valeur relative et changeante de l'information avec le passage du temps, à court, moyen et long terme.

Chaque jour voit la production de milliers de documents, l'ouverture d'une multitude de dossiers et l'accroissement inexorable de la masse documentaire. Chaque jour, un nombre équivalent de documents et dossiers déjà existants sont requis par les administrations pour la conduite de leurs activités; un va-et-vient, une circulation de l'information dont la cadence s'accélère au rythme du volume d'affaires à traiter et à suivre. Ces activités s'inscrivent dans une dynamique essentielle aux opérations, pourtant menacée et parfois mise en échec par l'effet conjugué de la taille démesurée d'une masse documentaire devenue excessive, la complexité des sujets qui s'y recoupent et l'insuffisance des systèmes mis en place pour en assurer le contrôle et l'exploitation efficaces. Pas une journée, alors, ne passe sans que des agents, des décideurs, des citoyens, clients ou partenaires des ministères ou organismes ainsi affectés, ne soient ralentis ou empêchés d'agir, faute de pouvoir repérer et obtenir l'information utile enfouie dans la masse, égarée par négligence ou détruite par ignorance. Pas une année ne passe sans que cette masse documentaire ne s'alourdisse dans une proportion inverse à son utilité et ne s'expose à un menage à la fois improvisé, radical et fatal pour la portion des documents d'intérêt à long terme. Il en résulte une hypothèque aussi lourde pour les budgets opérationnels des organismes que pour la mémoire de la nation. C'est là le secteur particulier et encore problématique de la gestion des archives courantes et intermédiaires, secteur dont les pratiques, sinon les politiques mêmes, sont défailtantes ou insuffisamment intégrées au processus continu de gestion des archives. Les entreprises et autres organismes privés, autant que les administrations publiques centralisées et décentralisées, sont sujets au même genre de difficultés en ce qui a trait à la gestion de leurs archives.

A cet égard, la tâche de la direction nationale des archives d'un pays est de promouvoir et favoriser l'introduction des politiques et des pratiques permettant de gérer plus économiquement et plus

efficacement les archives courantes et intermédiaires, d'où proviennent et dont dépendent les archives définitives. En fait, le rôle des Archives nationales est primordial. Aucune autre institution nationale, aucun autre administration ne réunit à la fois les connaissances, les compétences, la vue d'ensemble et la détermination requises pour atteindre les résultats. Le leadership de cette entreprise de planification échoit naturellement aux Archives nationales qui, cependant, ne pourront, ni ne devront agir seules. Le succès de la planification et ensuite de la mise en oeuvre du plan de gestion des archives courantes et intermédiaires dépendra en effet très largement de l'implication directe et de la collaboration soutenue des nombreux partenaires concernés à tous les niveaux. Ce travail de concertation, d'animation et d'encadrement constitue pour les Archives nationales un défi au moins aussi grand et souvent plus grand que celui de produire et même de faire adopter le cadre théorique de gestion des archives visées.

Plusieurs pays de la Francophonie n'ont pas encore de politiques ou de règlements suffisamment précis, non plus que d'outils assez pratiques pour assurer la gestion des archives courantes et intermédiaires. Et parmi les pays qui possèdent ces instruments, nombreux sont ceux qui en déplorent la trop faible application sinon l'échec sur une plus ou moins grande échelle, pour diverses raisons.

Toute planification dans ce domaine doit rigoureusement tenir compte de cet état de fait et en tirer les leçons pour que l'investissement soit productif et pour éviter les désillusions. Le point de départ et le contexte général varient considérablement d'un pays à l'autre et constituent des facteurs déterminants de la planification. En effet, le contexte de la planification de la gestion des archives courantes et intermédiaires se reflétera dans le processus même de la planification et de sa mise en oeuvre, de la même façon que le contexte de création d'un document d'archives fait partie de l'information qui y est consignée. La connaissance et la prise en compte du contexte sont une condition préalable et indissociable du processus de la planification proprement dite.

LE CONTEXTE DE LA PLANIFICATION

Les éléments de contexte qu'il faut bien connaître et dont il faut tenir compte sont de différente nature (politique, juridique, socio-économique, professionnel, institutionnel) et se trouvent aussi à différents niveaux. Examinons-en quelques-uns.

1. Le contexte international

À l'échelle internationale, c'est la mondialisation de l'économie, des marchés incluant celui des communications et de la culture, qui domine l'activité et l'actualité. L'ouverture est devenue une condition fondamentale du développement, mais il importe que la production nationale soit stimulée et gérée de manière à occuper la meilleure place possible sur les marchés internes et externes. Cet effort doit viser parmi ses cibles les produits culturels nationaux qui seront toujours essentiels à l'identité, à la cohésion, au sens de l'appartenance et au rayonnement d'un peuple. Or, la gestion efficace de l'information supportant toute cette activité représente un atout précieux; l'inefficacité à ce niveau, par contre, sabotera le meilleur travail et entraînera un échec. Voilà l'enjeu stratégique de la gestion des archives courantes et intermédiaires.

La nouveauté, dans la mondialisation, n'est pas le fait que des échanges de biens, de services et d'idées se produisent entre pays et continents; de telles transactions ont existées de tout temps. La nouveauté est l'instantanéité des échanges et la possibilité d'y participer où que l'on soit. La mondialisation ainsi comprise est un phénomène auquel participent les archivistes - le réseau des centres serveurs établis grâce à la collaboration de la BIEF en est une manifestation - et dont ils peuvent tirer partie. La mondialisation, c'est l'accès rapide aux études du Conseil international des archives et les échanges instantanés d'information ou de points de vue entre collègues de villes et de pays différents. La mondialisation, c'est une réalité à laquelle chacune, chacun d'entre nous doit faire face et dont elle et il peut tirer avantage.

Nous devons profiter de la vitesse de circulation des idées et des informations pour mettre à contribution les résultats des travaux des comités spécialisés du CIA et plus précisément, en matière de planification, du Comité sur la gestion des archives courantes et intermédiaires. Depuis plus d'une décennie, des experts d'une douzaine de pays ont conjugué leurs efforts pour favoriser l'amélioration des pratiques dans le secteur spécifique de la gestion des archives courantes et intermédiaires sur supports électroniques et autres. Ce comité du CIA s'est intéressé entre autres au processus d'évaluation, sur des bases sérielles ou fonctionnelles, de la durée de vie utile des documents dès leur création. Au fil des années, il a également travaillé sur des mécanismes permettant de faciliter le passage des archives du stade courant au stade intermédiaire puis à celui de l'élimination sécuritaire ou de la conservation permanente selon l'évaluation préalable. En clair, le comité étudie les meilleures façons de désengorger les administrations de leurs archives courantes et intermédiaires en vue de l'organisation cohérente des archives d'intérêt historique et de l'élimination non moins rationnelle de l'immense masse de documents devenus inutiles.

Parmi la quarantaine de comités et autres groupes spécialisés du CIA, on compte également ceux qui travaillent sur la législation et la terminologie archivistiques par exemple, ou encore sur les technologies de l'information, de même que sur d'autres aspects qui ont un lien direct avec la gestion des archives courantes et intermédiaires. Il y a là, d'abord, un très précieux potentiel d'information qui n'est pas toujours exploité à sa juste valeur. Il s'agit ensuite d'un élément important du contexte international dont il est avantageux de tenir compte et de faire partie.

Sur le plan de la science et de la technologie archivistiques, le nom et la notion même d'archives pénètrent graduellement les systèmes et les logiciels qui se répandent à travers le monde. L'archiver est devenu une fonction standard de plusieurs systèmes, même s'il s'agit encore davantage, dans de nombreux cas, d'empiler électroniquement plutôt que de gérer véritablement l'information. Quelques logiciels conçus précisément pour la véritable gestion des archives, incluant les archives courantes et intermédiaires, sont par ailleurs sur le marché depuis plusieurs années déjà. Les concepteurs de ces logiciels sont parfois issus de la profession archivistique.

2. La base juridique des archives, dans les pays de la Francophonie

Les archives d'un pays ne vont pas de soi. Ou alors elles vont au hasard, croissant sans contrôle, au risque, à tout moment, de s'éteindre par larges pans, au gré des circonstances, tour à tour encombrantes par leur volume excessif, puis troublantes par leur disparition ou leur suppression sans discernement. On peut donc réaffirmer sans équivoque que la quantité, la complexité, la polyvalence et l'aspect stratégique des archives d'un pays justifient pleinement l'adoption et la tenue à jour d'une loi spécifique à leur endroit. Aucun autre outil ou combinaison d'outils juridiques ne peut se substituer complètement à une telle loi, même si ces outils s'avèrent provisoirement essentiels jusqu'à l'adoption de la loi devant établir fermement l'ensemble du cadre d'action. Les autres outils juridiques devront alors être révisés pour préciser les moyens d'action prévus par la loi.

Ce n'est pas sans raison que le Conseil international des Archives a mis sur pied, vers 1992, son comité spécialisé dans les questions juridiques. La BIEF et l'AIAF ne furent d'ailleurs pas étrangères à ce développement; elles l'ont plutôt suscité, en réponse à un besoin maintenant universel et qui ne se dément pas. Des 1989, en effet, lors de la création de l'AIAF, les directeurs des services nationaux d'archives de la Francophonie, conscients à la fois de l'importance et de l'inégalité de la base juridique des archives dans chacun des pays membres, situation compromettante pour certains, étaient convaincus de la nécessité d'examiner cette situation de façon comparative et d'en tirer les conclusions. Avec l'appui et la collaboration de la BIEF et des Archives nationales tunisiennes, l'étude initialement entreprise par notre collègue Saliou M'Baye s'est élargie pour culminer avec la tenue du colloque international francophone sur la législation archivistique, à Tunis en 1994, où une trentaine de pays furent représentés par de très actifs participants. La publication en deux volumes substantiels des actes de ce colloque en fait foi.

Sans revenir trop longuement sur les actes de Tunis, il importe d'en rappeler quelques observations qui non seulement expliquent en bonne partie notre présence ici aujourd'hui, mais attirent l'attention sur certaines

différences dans l'étendue et l'application concrète de la législation archivistique d'un pays à l'autre de la Francophonie. Les directions nationales d'archives des différents pays n'ont pas toutes la même autorité et les mêmes responsabilités vis-à-vis des administrations centrales d'une part et, d'autre part, des collectivités locales. Les programmes d'intervention, leur déroulement et leurs résultats s'en trouveront conditionnés. *Tous les pays ont pris soin de réglementer les relations entre la direction des archives et les administrations qui produisent les documents. Des décrets, arrêtés ou instructions ont déterminé la responsabilité de l'une et des autres. Les administrations sont responsables des archives courantes ou actives et des archives administratives ou semi-actives. . . . Pour ce faire, les administrations, en relation avec la direction des archives, doivent élaborer des calendriers de conservation. Dans certains pays, des dispositions législatives et réglementaires ont été prises pour prévoir la fixation des normes et procédures pour l'élaboration de tels calendriers.⁽¹⁾ En 1994, seule l'Algérie, sur le continent africain, était citée comme ayant mis au point "une nomenclature provisoire des documents communs produits par les administrations centrales" avec la liste des documents et les délais de conservation. L'Algérie se proposait alors de franchir une autre étape en établissant les délais de conservation des documents sectoriels. Ailleurs en Afrique, on ne pouvait déceler çà et là que "des expériences de calendriers de conservation mises en oeuvre dans une administration ou un ministère" sans qu'il n'y ait de "doctrine générale sur la matière".⁽²⁾ Quatre ans plus tard, des pays comme la Tunisie, par exemple, peuvent probablement faire état de progrès notables qu'auront justement permis des expériences telles que celles mentionnées ci-dessus.

3. Les objectifs gouvernementaux

Les gouvernements se fixent et font connaître les objectifs prioritaires qu'ils veulent atteindre durant une période donnée. Ils attendent de l'ensemble des ministres et de chaque ministère que leurs actions correspondent le plus directement et rigoureusement possible à ces objectifs. Les gouvernements seront généralement inattentifs et indifférents aux projets et opérations qui ne tiennent pas ostensiblement compte de leurs objectifs. Ils seront ouvertement méfiants et hostiles à ce qui semble aller à l'encontre des objectifs fixés.

Les objectifs clairement exprimés d'un gouvernement peuvent être très généraux, au sens où ils toucheraient vraiment la totalité de l'appareil public. Par exemple, au Québec et au Canada, actuellement : la réduction du déficit budgétaire gouvernemental, qui passe inmanquablement par une réduction de la taille de l'État et de ses dépenses. D'autres objectifs sont de nature un peu plus précise. Citons, toujours à titre d'exemple chez nous, la création d'emplois dans le secteur privé. Ce peut être aussi la recherche de l'autonomie politique, de l'unité nationale; l'affirmation de l'identité et du pluralisme culturels, le développement de marchés extérieurs. Les priorités gouvernementales peuvent être encore plus sectorielles: l'amélioration de la Santé ou du niveau d'instruction de la population, l'augmentation de la production alimentaire ou énergétique etc.

Un des prérequis à la planification envisagée par la direction nationale d'archives sera de bien connaître les priorités gouvernementales, leur sens et leur portée. La tâche de la direction nationale d'archives consistera plus tard à établir systématiquement, soigneusement, concrètement et sans détour, le rapport direct entre son plan de travail et les objectifs prioritaires du gouvernement, en passant par les orientations du ministère ou autre autorité de tutelle des Archives. Cet exercice de rapprochement entre les choix du gouvernement et les propositions des Archives nationales pourrait s'avérer vital non seulement pour les initiatives nouvelles préconisées par les Archives, mais pour le maintien même des opérations en place ou du niveau d'activité correspondant si l'on souhaite procéder à des transformations.

Les exemples d'objectifs gouvernementaux prioritaires cités plus haut pointent vers la nécessité pour les Archives nationales et leurs partenaires de démontrer en quoi, le cas échéant, chaque investissement dans un équipement, une formation, une approche et des procédés administratifs entraînera sans l'ombre d'un doute, par rapport à la situation actuelle et à son évolution prévisible, des économies, une plus grande efficacité ou une meilleure atteinte des objectifs dans les secteurs jugés prioritaires. Si les grandes priorités de l'État se situent par exemple du côté de la santé ou de l'éducation, celles des Archives nationales,

notamment dans la gestion des archives courantes et intermédiaires, devraient les refléter en portant prioritairement sur les organismes et les documents de ces secteurs.

Il ne sera pas toujours facile d'incorporer les objectifs des Archives dans ceux du gouvernement et du ministère de tutelle, de faire en sorte qu'ils s'y fondent tout en demeurant signifiants et mobilisateurs pour le personnel concerné. Néanmoins, cet effort de cohérence et de perspicacité demeure possible et indispensable.

4. Les orientations ministérielles

Le ministère ou autre organisme de tutelle des Archives aura déjà choisi ses grandes orientations en fonction des objectifs gouvernementaux. Cependant la direction nationale des archives aura normalement participé à ces choix, se sera efforcée de les influencer dans toute la mesure possible, de manière à prévoir les ouvertures où elle pourra inscrire sa propre planification.

Les archives jouissent d'une double vocation culturelle et administrative. La gestion des archives courantes et intermédiaires rejoint plutôt, dans le quotidien, les préoccupations purement administratives des organismes concernés. La vocation principale du ministère de tutelle, pour sa part, a généralement une prédominance soit culturelle, soit administrative, rarement les deux à égalité. Le ministre a aussi sa propre personnalité et ses priorités qui sont basées sur sa lecture personnelle de la réalité politique. Voilà encore autant de dimensions et de positions avec lesquelles la direction nationale d'archives doit obligatoirement composer.

Si le ministère de tutelle a une vocation principalement culturelle, il faudra faire valoir à fond la nécessité, les impacts et les dividendes culturels à retirer d'une planification et d'un investissement de ressources du côté de la gestion des archives courantes et intermédiaires. Il faudra clairement faire voir combien cet engagement est rentable au plan des politiques culturelles, comment il est à la fois réalisable et incontournable. Il faudra utiliser des chiffres et des exemples précis, concrets, révélateurs, évoquant des pratiques et des réalisations culturelles à l'échelle nationale, qui dépendent de la gestion continue des archives depuis leur création.

Par contre, si le ministère de tutelle a une vocation principalement administrative, c'est évidemment cet aspect qu'il faudra plutôt développer, en insistant davantage sur les nombreux points relatifs à l'efficacité des services, à l'actif et aux flux informationnels, aux différents coûts opérationnels, aux questions de confidentialité et de sécurité, au leadership ministériel stratégique.

Enfin il faut savoir saisir rapidement les occasions offertes par une combinaison de facteurs spécialement favorables au développement d'une partie ou de l'ensemble de la gestion des archives. Les probabilités font que de telles circonstances salutaires se présentent épisodiquement ou exceptionnellement. Lorsque les archives ont un ministre dynamique, que, par surcroît, sa formation académique ainsi que son expérience professionnelle et politique ont rendu particulièrement sensible à l'utilité des archives et aux bénéfices de tous ordres engendrés par l'amélioration de leur gestion, il faut tout mettre en oeuvre pour que ces prédispositions entraînent des progrès substantiels conduisant la gestion des archives à donner sa pleine mesure.

5. L'état de la situation

On ne peut améliorer une situation que l'on connaît mal. La pleine conscience des multiples points de vue et intérêts en cause, dont ceux déjà évoqués jusqu'à maintenant parmi les éléments de contexte, aidera sûrement à apprécier l'état de la situation. Mais une bonne étude préalable du contexte dissimule un piège : plus elle est bonne, plus grande est la tentation de négliger l'analyse approfondie de l'objet même de l'opération : les archives courantes et intermédiaires. Or, il est impératif de résister à cette tentation, car y succomber entraînerait à coup sûr un plan incomplet, et les objectifs prioritaires d'un gouvernement et d'un

ministère, comme la plupart des éléments contextuels évoqués, sont susceptibles de changer plus rapidement que la nature et l'organisation des archives.

À l'échelle d'un pays, la situation de départ en ce qui a trait à la gestion des archives courantes et intermédiaires est rarement limpide, ni reluisante. L'expérience la plus poussée des Archives nationales du Québec dans l'étude de la situation relative à la gestion des documents actifs, semi-actifs et inactifs a porté sur le secteur public seulement, les gestionnaires de documents de l'entreprise privée étant cependant informés de la démarche. L'enquête systématique fut concentrée plus précisément sur les ministères et organismes du gouvernement central, sans englober les organismes publics des collectivités locales. L'enquête a donné lieu à la publication d'un rapport paru en 1996.⁽²⁾ En voici un extrait donnant un aperçu de l'envergure et des exigences d'une telle enquête.

En août 1992, un questionnaire en cinq parties comprenant plus de 120 questions portant sur tous les aspects de la gestion des documents actifs, semi-actifs et inactifs, a été envoyé à tous les responsables de la gestion de documents du gouvernement du Québec. En tout, 160 organismes l'ont reçu et 127 y ont répondu, soit un taux de réponse de 80%.

Le but de cette étude était de connaître l'état de la situation de la gestion des documents au-delà des simples statistiques compilées aux Archives nationales du Québec, sur la réception et l'approbation des calendriers de conservation. De plus, cette étude fait suite à une autre, effectuée en 1988, qui visait à élaborer des orientations technologiques gouvernementales en matière de gestion de documents. L'analyse des résultats obtenus en 1992 nous permettra donc aussi de voir l'évolution de la situation depuis 1988.

Concrètement, l'étude de 1992 cherchait à prendre le pouls de l'application des politiques de gestion des documents actifs, semi-actifs et inactifs, adoptées par le ministère de la Culture et des Communications depuis l'entrée en vigueur de la Loi sur les archives. De plus, l'étude projetait de mieux cerner la réalité de la gestion de documents dans les organismes publics: sa place dans l'organisme, le support accordé à cette activité par la direction et les ressources allouées aux responsables de la gestion documentaire pour jouer leur rôle.

Les réponses au questionnaire ont été saisies dans une banque de données dont on a tiré et analysé 120 tableaux annexes au rapport. Dans l'ensemble, pour la période de 1988 à 1992, les chiffres affichaient une hausse moyenne d'environ 10% dans les ressources affectées à la gestion des documents. Environ 70 000 mètres linéaires (m.l.) de documents avaient été éliminés grâce à l'application des calendriers de conservation et 1 000 m.l. jugés d'intérêt historique versés aux Archives nationales. Vu les frais récurrents et les problèmes liés à la conservation d'une trop grande quantité de documents, ces seules statistiques justifiaient déjà amplement l'adoption de la Loi sur les archives et tous les investissements mis en place par les organismes pour s'y conformer. En réalité, toutefois, ces chiffres étaient inégalement répartis parmi les organismes. Ceux-ci, aux fins de l'enquête, avaient été répartis en quatre catégories selon leur taille. Il est apparu que les petits et moyens organismes (beaucoup plus nombreux que les grands et très grands), investissaient proportionnellement moins de ressources dans la gestion des documents et fonctionnaient donc moins bien à ce titre. Un phénomène semblable fut observé dans les bureaux régionaux par rapport aux sièges sociaux des organismes.

On pouvait aussi conclure de l'enquête qu'un maintien de l'attention nécessaire à l'endroit des grands organismes dans les zones centrales, ainsi qu'un accroissement des efforts auprès des moins grands organismes et des régions entraîneraient de nouvelles économies substantielles de même qu'un enrichissement du patrimoine archivistique. D'autant que 1993 marquait le début d'une vague pluriannuelle de compressions budgétaires mentionnée plus haut, obligeant à accentuer la rationalisation du travail. Le canevas suggéré à l'AIAP pour la préparation de rapports nationaux présentés à ce colloque s'est inspiré de cette enquête.

6 Les priorités des Archives nationales

Tout ce qui précède permettra à la direction nationale d'archives d'identifier, en ordre, les grandes priorités qu'elle retiendra lors des étapes ultérieures de la planification.

Il faut résister à la tentation de tout considérer comme prioritaire, car lorsque tout est également important, plus rien ne l'est spécialement. En revanche, priorité ne signifie pas exclusivité et l'attention prioritaire accordée d'une part n'exclut pas une attention ordinaire ou régulière maintenue d'autre part. L'ordre des priorités doit prévoir la répartition des énergies en tenant compte de celles requises, le cas échéant, par de nouveaux chantiers, sans évacuer pour autant les activités qui doivent être maintenues et qui, souvent, constituent des volets essentiels de la mission.

À titre d'exemple, l'adoption de la Loi sur les archives au Québec en 1983 confiait aux Archives nationales de toutes nouvelles responsabilités dans la gestion des documents actifs et semi-actifs des organismes publics: faire adopter des politiques à ce sujet, conseiller les organismes en la matière, analyser et approuver le calendrier de conservation soumis par chacun de ces quelque 3800 organismes. Elle leur confiait de plus le mandat d'amener la population à s'intéresser à la conservation des archives privées et elle confirmait et précisait du même coup les responsabilités déjà assumées par les Archives nationales à l'égard des documents inactifs d'intérêt historique.

Simplement résumée, la lecture de l'ensemble des données démontra à la direction que l'institution faisait face à trois mandats dont chacun dépassait ses compétences ou ses ressources. Le choix fut le suivant: le service traditionnellement offert aux chercheurs serait maintenu, mais le traitement des archives serait ralenti. De plus, pour éviter que la masse de nouvelles archives reçues des administrations croisse à rythme accéléré, priorité fut accordée à l'organisation de la gestion des archives courantes et intermédiaires des ministères et des organismes gouvernementaux verseurs. Nous faisons le pari que ce choix nous permettrait d'endiguer et de contrôler la production de documents et ensuite, 5 ou 10 ans plus tard, de diminuer les efforts consacrés au conseil aux organismes producteurs d'archives pour augmenter ceux consacrés au traitement. Entre ces deux phases, nous mettrions en place des mécanismes propres à stimuler les personnes et organismes désireux de participer à la préservation des archives privées disséminées sur le territoire.

En conséquence, pratiquement tous les nouveaux postes obtenus suite à l'adoption de la loi furent affectés aux nouveaux mandats relatifs à la gestion des documents actifs et semi-actifs. En outre, une partie des employés déjà au service des Archives y fut même affecté et d'autres durent y consacrer une partie de leur temps de travail. Cette décision souleva certains remous au sein même de l'institution; des archivistes dont les tâches furent modifiées s'y opposèrent vigoureusement, accusant même la direction de sacrifier la vocation presque séculaire des Archives sur l'autel de la modernisation et d'une illusoire intrusion dans l'administration interne des ministères et des organismes publics nouvellement soumis à leur contrôle. Nous avons vite compris que la plupart des objections étaient imputables à la résistance au changement et à la crainte devant l'inconnu. Dix ans plus tard, les résultats se sont avérés positifs.

La majorité des employés a travaillé prioritairement à l'analyse des calendriers de conservation. Pendant ce temps, une petite équipe de spécialistes a préparé la politique de gestion des documents actifs adoptée en 1985, semi-actifs adoptée en 1988, la politique sur les archives privées adoptée en 1989 et celle sur la gestion de documents inactifs en 1991. Ce premier ordre de priorités s'inscrivait dans une planification plus large incluant 22 autres objectifs se décomposant en une centaine d'activités.

Vers 1993, d'autres priorités institutionnelles ont émergé: par exemple, l'informatisation et l'automatisation du traitement des archives, pour faire face aux compressions d'effectifs; le relogement du centre d'archives de Montréal, maintenant acquis et prévu pour la fin de 1999. À présent, pour la période devant nous faire passer au troisième millénaire, un nouvel exercice de planification est en cours. Avec l'aide des nouvelles technologies, les prochains objectifs s'orienteront notamment vers la démocratisation et l'accessibilité accrue de la mémoire collective, le soutien des équipes gouvernementales en gestion de l'information, l'implication plus grande de nos partenaires régionaux dans l'acquisition, la conservation et la diffusion des archives publiques et privées.

Fortement symbolique, l'approche de l'an 2000 constitue en soi un nouvel élément de **contexte** que bien des gouvernements souhaiteront exploiter. L'efficacité de la gestion des archives courantes et intermédiaires aidera gouvernements et administrations à franchir cette étape historique avec d'autres choix que celui de fléchir sous le poids démesuré de masses documentaires informes, ou de ramasser les miettes dérisoires d'une mémoire collective détruite. La planification s'impose.

CONCLUSION

La planification est une activité intellectuelle destinée à fixer des objectifs, à identifier les moyens et à établir les étapes pour les atteindre. Elle constitue un élément de la gestion, celui qui permet d'ordonner les autres et qui facilite l'organisation du travail et le contrôle des opérations. Son ampleur et sa portée déterminent le temps et l'énergie qui seront consacrés à la recherche, à la réflexion et à la discussion nécessaires à l'élaboration d'un plan satisfaisant.

La connaissance précise et l'évaluation juste du contexte dans lequel évoluent les archives sont essentielles au succès de l'opération. Comment sont gérées les archives courantes et intermédiaires dans les autres pays? Que nous enseigne la situation à l'étranger? Que peuvent apporter les organisations internationales? Que nous imposent, mais aussi que nous apportent la mondialisation et l'autoroute de l'information? Quels sont les objectifs stratégiques du gouvernement et du ministère de tutelle? Quelles priorités les Archives nationales se sont-elles données ou veulent-elles se donner? Quels pouvoirs les lois en vigueur accordent-elles aux archivistes et aux services d'archives? Quelles limites et contraintes leur imposent-elles? Toutes ces questions peuvent trouver réponse dont la précision influence la qualité de la base sur laquelle on assoit son plan. Mais surtout, puisque la connaissance du contexte ne peut remplacer celle de l'objet d'étude, la juste évaluation de l'état des archives courantes et intermédiaires est essentielle.

L'importance de la planification dans le processus de gestion justifie qu'on lui consacre quelques mois, mais sa durée varie en fonction de la taille de l'administration et de l'existence ou l'inexistence de plans antérieurs. Elle exige que tout le personnel touché soit impliqué dans l'opération. Ce dernier peut être informé de la démarche dès son amorce et dès lors invite à formuler des propositions, chacun sur la base de son expérience et de sa connaissance. Cette façon de procéder place habituellement la direction devant un grand nombre d'idées incompatibles, sinon contradictoires et entraîne forcément des déceptions. Il est préférable de proposer aux employés les orientations de base et de leur demander de les commenter, critiquer, adapter, améliorer. Cette approche balise le travail, canalise les énergies et facilite l'obtention de consensus.

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.

Notes

1. Actes du colloque de Tunis sur la Législation archivistique pour le développement du système national d'information, 10 - 13 mai 1994, (publiés en 1996), conférence inaugurale par Saliou M'Baye, volume 1, p. 38.
2. Ibid..
3. Enquête sur la situation de la gestion de documents au gouvernement du Québec, produite par les Archives nationales du Québec (ANQ), réalisée par Diane Baillargeon (ANQ) avec la collaboration de Denis Casault (ANQ) et de Paul Marchand (Direction de la recherche, de l'évaluation et des statistiques, ministère de la Culture et des Communications, 1996, 142 p.
4. Idem, p. 1.