PROJECT MUSE®

Chapitre 5_La gestion des ressources: Le défi de l'équilibre

Published by

Gagnon-Arguin, Louise and Jacques Grimard.
La gestion d'un centre d'archives: Mélanges en l'honneur de Robert Garon.
Presses de l'Université du Québec, 2003.
Project MUSE. https://doi.org/10.1353/book.20406.

For additional information about this book
https://muse.jhu.edu/book/20406

[18.222.115.120] Project MUSE (2024-04-25 16:36 GMT)

Chapitre

La gestion des ressources

Le défi de l'équilibre[1]

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

Introduction

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

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

[18.222.115.120] Project MUSE (2024-04-25 16:36 GMT)

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

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

1. La gestion des ressources

Hier encore, dans plusieurs administrations, y compris dans les institutions et services d'archives[2], la notion de « ressources » évoquait simplement l'argent nécessaire au fonctionnement des organisations dans le cours quotidien de l'accomplissement de leurs mandats. Qui plus est, la gestion des crédits alloués au paiement des salaires faisant généralement l'objet d'une administration centralisée, beaucoup de gestionnaires en étaient venus à réduire la gestion des ressources financières aux seuls deniers nécessaires au soutien des activités exercées par les employés. Or, l'émergence de l'Âge de l'information et du savoir et, en corollaire, des technologies de l'information et des communications,

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

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

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

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

maintien du climat de travail[3]. Toutes démarches qui doivent résulter d'une planification rigoureuse et qui doivent s'inscrire dans la stratégie de gestion globale de l'organisation. Quant à l'« art du management de l'information », il « concerne la collecte, le stockage, la consultation, la distribution et l'exploitation des informations à l'intérieur des organisations et des réseaux de fournisseurs, clients et autres partenaires […] » (Marchand, Davenport *et al.*, 2000, p. 1). Les archivistes et autres professionnels ou gestionnaires d'information se reconnaissent généralement bien dans ces opérations, puisqu'ils en sont eux-mêmes. Ils savent qu'ici nous touchons aux technologies de l'information, mais aussi au traitement intellectuel et matériel des contenus et à leur exploitation à des fins d'accroissement des savoirs nécessaires à la prise de décision et à l'action ou de soutien à la production des biens et services. Par ailleurs, la gestion des ressources matérielles a essentiellement pour objet les bâtiments et terrains, l'aménagement des espaces, la sécurité des lieux physiques et l'administration des biens meubles et équipements. Elle ne suscite généralement pas beaucoup d'enthousiasme et elle ne jouit pas de la même visibilité que les autres catégories de ressources. Ces ressources matérielles n'en jouent pas moins un rôle important, voire vital, dans le fonctionnement des organisations. Les gestionnaires et employés des administrations publiques s'en sont cruellement rendu compte, dans les années 1990, au moment des grandes manœuvres de réduction des ressources qui ont provoqué au mieux le report *sine die* de projets de construction ou de réaménagement jugés de première importance et au pire l'abandon pur et simple d'activités d'entretien ou de maintien élémentaire. C'est tout le développement et toute la qualité des services offerts qui s'en sont trouvés affectés. Enfin, la gestion financière recouvre pour sa part les activités de financement, l'établissement des budgets et les opérations comptables liées au contrôle et au suivi des dépenses, à la préparation des bilans et à la reddition de comptes. Tout comme les ressources précédentes, la gestion des deniers n'a de sens que si elle soutient les priorités de développement des organisations.

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

---

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

Chef cuisinier ou chef d'orchestre, peut-être même un peu sorcier, le leader doit pouvoir aménager judicieusement ces ressources et les « faire travailler » harmonieusement au développement de son organisation et à la production des biens et services qu'on attend d'elle. En somme, il doit savoir les gérer. « Gérer », « gestion », « gestionnaire » : autant de termes utilisés à toutes les sauces et dans de multiples contextes et dont on a peut-être un peu perdu le sens premier. Pour mémoire, rappelons qu'étymologiquement le mot « gestion » renvoie au terme latin « *gerere* » qui signifie : « faire », « remplir (charge) », « administrer », « diriger », « gérer », « exécuter », « exercer ». Le mot est aussi synonyme de « management », un anglicisme accepté par l'Académie française, que le Webster présente comme un « art » et qu'il définit comme étant le « *judicious use of means to accomplish an end* ». Bien que la littérature archivistique ne comporte pas un volumineux corpus d'écrits en matière de gestion, deux auteurs nous ont laissé des définitions utiles et éclairantes. Ainsi, Susan E. Davis (1988, p. 280), citant un classique des sciences de la gestion[4], rappelle que :

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

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

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

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

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

[18.222.115.120] Project MUSE (2024-04-25 16:36 GMT)

2. Gestion des ressources et littérature archivistique

2.1. Considérations méthodologiques

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

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

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

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

Encore que cette année 1988 ne soit pas la première au cours de laquelle des travaux comportant des réflexions sur la gestion aient été publiés. Ainsi, en 1979, paraissait le texte d'une conférence de James C. Worthy prononcée au printemps de la même année devant les participants à la Midwest Archives Conference et ayant pour titre : « Management Concepts and Archival Administration ». L'auteur y mettait l'accent sur les « *management principles of personnel and goals in archival administration* » (Worthy, 1984, p. 209). Cinq ans plus tard, le sujet faisait également l'objet de discussions lors du dixième Congrès international des archives, tenu à Bonn en 1984. En seconde rencontre plénière, Michael Swift, des Archives nationales du Canada, présentait une communication principale sur « The Challenge to Archives : Growing Responsibilities and Limited Resources » (Swift, 1986, p. 119-134) dans laquelle il recommandait aux archivistes de chercher des solutions à leurs problèmes du côté des techniques modernes de gestion. Dans la même session, Colin Pitson faisait part d'une expérience nationale, dans sa communication subsidiaire sur « The Application of Business Management Techniques in Archives. Australian Experience[5] » (1986, p. 135-143). Donc, en 1988, la gestion des services et des ressources n'est pas à proprement parler

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

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

2.2. Ouvrages généraux

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

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

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

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

[18.222.115.120] Project MUSE (2024-04-25 16:36 GMT)

Gestion des ressources
Ouvrages généraux et manuels d'archivistique

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

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

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

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

2.3. Monographies et écrits périodiques

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

Sans avoir fait de comptabilité pointue – et de toute façon non signifiante – et mis à part les articles sur les bâtiments d'archives et les équipements nécessaires à l'opérationnalisation des fonctions archivistiques en général et sur la préservation en particulier – plutôt descriptifs et techniques –, il semble que la gestion des ressources humaines ait suscité un intérêt soutenu particulièrement au début de la dernière décennie. On ne s'en étonnera pas si l'on pense au colossal effort de redéfinition de l'objet et des frontières disciplinaires et professionnelles de l'archivistique auquel a consenti la profession au cours des quinze ou vingt dernières années. Effort dont témoignent assez les articles sur la formation préparatoire et continue au tournant des années 1990[6], dont les « Guidelines for Graduate Archival Education Programs » (1988, p. 380-389) de la SAA, le « Curriculum Contents for Various Levels

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

of Archival Training » (Franz, 1982, p. 27-33) du Conseil international des archives ou les « Guidelines for the Development of Post-Appointment and Continuing Education and Training Programmes » (1990-1991, p. 61-89) du *Education Committee* de l'Association of Canadian Archivists – qui, incidemment, inclut les sciences de la gestion et la comptabilité au nombre des savoirs requis. Ici, il faut faire une place à part à cette réflexion de Susan E. Davis (1988, p. 278-288) mentionnée plus haut sur le « Development of Managerial Training for Archivists » où l'auteur examine l'enseignement du management dans les domaines des sciences de la gestion et en bibliothéconomie et formule des suggestions quant au développement de ce type de formation pour les archivistes. Des questionnements du même ordre, encore que plus larges, font l'objet d'articles plus spécifiques sur la formation face aux défis posés à la profession par l'émergence des technologies de l'information et des communications[7] ou encore sur la formation de personnels travaillant dans des milieux particuliers ou assumant des fonctions spécialisées[8]. Autant de textes qui traduisent les besoins de la profession sans toutefois aborder la question de la gestion même des programmes de formation et développement professionnel au sein des organisations archivistiques.

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

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

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

[18.222.115.120] Project MUSE (2024-04-25 16:36 GMT)

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

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

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

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

y inclut l'abondante littérature des instituts de recherche et des revues professionnelles ou magazines spécialisés dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) ou dans l'un ou l'autre des domaines de la préservation. Il y a ici, pourrait-on dire, surabondance et le défi pour le gestionnaire consiste beaucoup plus à discriminer correctement de manière à trouver la bonne information et à prendre les décisions les plus judicieuses qui tiennent compte du meilleur avantage « coût-bénéfice ». Dans le domaine des TIC, la démarche analytique et le processus décisionnel font aussi l'objet de nombreuses publications en sciences de la gestion ou en sciences de l'information et ces questions sont largement documentées dans les milliers de sites Internet d'entreprises, d'universités ou d'instituts spécialisés. Mentionnons à titre indicatif deux récents ouvrages accessibles en français et en anglais, réunissant les auteurs les plus crédibles dans leurs domaines d'expertise respectifs et qui nous sont apparus d'un intérêt certain pour les gestionnaires d'institutions ou de services d'archives. Le premier sur *L'art du management* « passe en revue les grandes tendances du management moderne » présentées sous une vingtaine de thèmes, dont la « Gestion de l'information » (Albert, 1997, p. 377-404). Le second, préparé sous la direction de Donald A. Marchand et Thomas H. Davenport, porte sur *L'art du management de l'information* ; son sous-titre, « Gérer le savoir par les technologies de l'information », indique assez l'intérêt de son contenu qui porte entre autres sur l'organisation et sur la gestion des connaissances, sur les modes d'organisation et sur le rapport de l'information à la connaissance, tous sujets au cœur des préoccupations des archivistes du troisième millénaire (Marchand, Davenport *et al.*, 2000, ix-373 p.). Toujours à titre indicatif, les professionnels et les gestionnaires de services d'archives trouveraient également avantage à parcourir les sites de l'« Information Systems Audit and Control (ISACA^{MD}) » – et plus spécifiquement « K-Net », véritable mine de renseignements sur tous les aspects de la gestion des nouvelles technologies[9] – et du « IT Governance Institute[10] ». Si certains auteurs d'ouvrages généraux abordent ces technologies d'un point de vue de gestion[11], la recension et l'appréciation de la littérature spécialisée dans une perspective de gestion et de gestion des ressources en milieu archivistique restent à faire. On aura compris qu'un tel chantier dépasse largement le cadre de ce chapitre. D'autant plus qu'en matière de technologies de l'information

9. Voir : <http://www.isaca.org>.
10. Voir : <http://www.itgovernance.org>.
11. Lire plus particulièrement : « Technology and the Archival Manager », Wilsted et Nolte, 1991, p. 89-95.

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

En contrepartie, les gestionnaires disposent d'outils pertinents et largement connus sur les bâtiments d'archives, un sujet généralement traité dans les ouvrages généraux (voir le tableau, p. 118-119). Les travaux de Duchein (1988, 232 p.) et de Kitching (1993, viii-142 p.) demeurent des monographies toujours incontournables pour qui veut comprendre les facteurs et les besoins à considérer lorsqu'il s'agit de lancer soit un projet de construction nouvelle, soit un chantier d'aménagement ou de réaménagement d'espace à des fins de logement de services d'archives. La littérature professionnelle compte aussi un nombre appréciable d'articles plus pointus, certains présentant un intérêt plutôt technique[12], mais tous abordant d'une manière ou d'une autre le quoi et le comment et fournissant à tout le moins matière à réflexion pour une prise de décision judicieuse. Ici encore, notre enquête ne peut prétendre à l'exhaustivité. À cet égard, la courte communication d'Almany Stell Conte (1996, p. 15016), des Archives nationales de Guinée, sur « La programmation de bâtiments d'archives en Afrique » ainsi que l'article de T. Ling sur l'aménagement d'espaces de location à des fins archivistiques (Ling, 2000, p. 80-85) comportent d'utiles indications sur la marche à suivre. De même, les observations de Bernard Feypell – « L'aménagement des espaces d'accueil » –, de Rosine Cleyet-Michaud – « Réserver des espaces spécifiques » – et de Frédérique Coppin – « Réflexions pratiques sur l'usage d'un nouveau bâtiment d'archives communales » offrent des points de vue susceptibles d'alimenter les gestionnaires à la recherche d'informations plus ciblées. Enfin les études de cas comme celle de Howard P. Lowell sur la construction de l'édifice des archives du Delaware (Lowell, 1997, p. 152-165) représentent toujours des sources d'inspiration pour qui se voit confronter à des défis similaires.

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

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

[18.222.115.120] Project MUSE (2024-04-25 16:36 GMT)

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

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

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

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

3. Les leçons de l'avenir

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[18.222.115.120] Project MUSE (2024-04-25 16:36 GMT)

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

- D'abord et avant tout, comme première piste, une revue critique de la littérature en sciences de l'information, bibliothéconomie et sciences de la gestion afin d'y trouver des modèles adaptables aux réalités archivistiques d'ici. Selon ce que nous en avons vu dans le cadre d'incursions trop rapides dans ces champs de la littérature, il est permis de croire que la moisson sera abondante. Notre collègue Lucie Pagé, du Centre de recherche en civilisation canadienne-française de l'Université d'Ottawa, s'est intéressée à l'évaluation de programme et nous livre dans le présent ouvrage une riche revue de la littérature disponible sur cette question dans les périodiques de bibliothéconomie et sciences de l'information. Son patient travail de recension et d'analyse indique qu'il y a là des réflexions et des modèles plus qu'utiles. Pour notre part, simplement en interrogeant quelques bases de données à des fins de vérification préliminaire, nous avons pu relever dans cette même littérature plusieurs dizaines de travaux sur la planification budgétaire, sur la gestion du personnel ou encore sur la planification de l'aménagement des espaces. Il faut pousser plus loin ce travail et, à l'instar de Lucie Pagé, investiguer de ce côté et aussi enquêter dans les domaines des sciences de la gestion – d'autant plus que la gestion des institutions culturelles y fait maintenant l'objet d'un enseignement et de travaux spécifiques[13] –, de la muséologie et de la gestion des systèmes d'information. On peut même penser que certains des titres recensés vaudraient d'être mentionnés dans les bibliographies mises à la portée des archivistes, comme celle toujours extrêmement utile de la revue de l'Association des archivistes du Québec.

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

- Seconde avenue de recherche : la production de travaux théoriques sur les principes et méthodes de gestion des ressources dans une perspective archivistique. Ici, il n'y aura pas lieu de réinventer la roue, mais plutôt d'aborder ces théories existantes dans une perspective d'application en milieu archivistique. Encore qu'il soit permis de penser qu'un tel exercice puisse éventuellement non pas modifier mais bien nuancer ou encore enrichir les théories existantes. Par exemple, au cours des dernières années, on a réalisé de multiples travaux sur la gestion des « travailleurs du savoir », sur leur profil, sur leur rôle social, sur leur contribution professionnelle au sein des « organisations apprenantes », sur leur comportement et leurs attentes professionnelles, etc. N'y a-t-il pas lieu d'inscrire une réflexion sur le développement de la profession d'archiviste dans le contexte de ces questionnements ? N'y a-t-il pas lieu de croire qu'une telle démarche puisse aider à avancer sur la difficile question de la reconnaissance professionnelle des archivistes à l'Âge de l'information et du savoir ?

- Troisième perspective : la production d'études de cas construites selon la méthodologie propre au genre, ce qui favoriserait la constitution d'une banque de ressources pédagogiques exploitables tant à des fins de formation de base que dans une perspective de formation continue. Un domaine, celui de la gestion des ressources matérielles – construction de bâtiments, aménagement d'espace, mise en place d'une infrastructure technologique –, nous semble bien se prêter à la préparation de cas compte tenu de la littérature existante et des multiples expériences vécues par la communauté archivistique canadienne au cours des dernières décennies. Il en est d'autres. Pensons au financement, à la budgétisation, à l'implantation des systèmes d'information dans les services et institutions, à l'inépuisable bassin d'expériences vécues en matière de gestion des ressources humaines dans le cadre de projets, de programmes ou d'activités courantes et spécifiques. Or, il se trouve que la profession, au Canada comme au Québec, compte un nombre appréciable de cadres, de directeurs des opérations et de professionnels chevronnés disposant d'une riche expérience de gestion. Qui plus est, un nombre non moins appréciable d'entre eux s'apprêtent à quitter la vie professionnelle active. On peut envisager que des chercheurs familiers avec la méthodologie et les techniques de préparation d'études de cas élaborent des canevas

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

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

- Cinquième champ d'exploration : l'élaboration de modèles appuyés sur les plus récents développements théoriques et méthodologiques en matière, par exemple, de gestion de ressources humaines – adaptation au changement, description de postes, recrutement, gestion de la carrière, évaluation de performance, etc. – ou encore de gestion des ressources financières. Ici, nous entrons dans le domaine du « comment », de la production d'instruments de travail dédiés aux activités de gestion des ressources. Les possibilités sont multiples. On peut

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

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

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

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

Conclusion

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

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