

# Le Records Management : outil indispensable à l'ère de la surinformation

Lionel Dorthe

Dans une société où l'information est devenue pléthorique et où la masse documentaire produite a crû de façon exponentielle, il est illusoire de prétendre maîtriser l'ensemble de l'information sans se doter d'une solide organisation. Il en va de l'efficacité de tout organisme, comme de sa crédibilité. En d'autres termes, même si, fondamentalement, les grands principes de base n'ont pas changé (d'un point de vue archivistique), il n'en va pas de même des univers technologique, social, politique et juridique. A l'heure de la « dématérialisation » des supports, les lois sur l'information, l'accès aux documents, les archives, la protection des données et la transparence ont commencé à être promulguées un peu partout en Suisse. Si l'on y ajoute les nombreux programmes de formation et manuels consacrés au Records Management, il semble clair que cette discipline a le vent en poupe. Or malgré ce succès, la réalité du terrain demeure encore souvent éloignée des sphères théoriques. Les usagers et collaborateurs, qu'ils relèvent du secteur privé ou du secteur public, ont des besoins concrets, que les spécialistes semblent avoir parfois oubliés.

Le présent article reprend, dans les grandes lignes, un mémoire réalisé dans le cadre du MAS ALIS, sous la direction de Peter Toebak, et qui s'appuie sur la confrontation entre théorie et réalité du terrain, que l'auteur a expérimentée dans le cadre d'un stage effectué au Service de l'Environnement du canton de Fribourg (SEn), en 2011.<sup>1</sup> Il s'agit d'une conceptualisation intellectuelle, mais réalisée à partir de contraintes pragmatiques imposées par le facteur humain, mais aussi politique et financier. De là est apparu un questionnement légitime sur l'avenir des organismes à l'ère de la surinformation et, dans la foulée, du rôle des Archives de l'Etat : leur survie, du moins en partie, ne fait-elle pas écho à celle des administrations, dans un rôle de soutien aux Services de l'Etat et au service du citoyen ? Dans cette optique, c'est bien le principe de « good governance » et de garantie de la transparence des activités de l'Etat qui entre en ligne de compte. Souffrant d'une image peu flatteuse, comment les Archives peuvent-elles contribuer à aider les administrations à assurer et garantir

---

1 Les problèmes exposés correspondent donc à l'état des lieux de 2011 ; depuis les choses ont évolué.

le processus démocratique, et quel est, plus généralement, le rôle que l'Etat peut et doit jouer à ce niveau, en matière de politique publique ?

### **Information, surinformation et besoins des organismes**

Dans son «Traité de documentation» (1934), Paul Otlet évoquait l'explosion de l'information et la nécessité de l'organiser et de la documenter, par le biais de «procédés nouveaux», qui consistaient en la création de fiches, de systèmes de classification et de mise en réseau de l'information.<sup>2</sup> Dans son souci d'organiser le monde et d'assurer l'accès à l'information au plus grand nombre, bien qu'il traitait avant tout de documentation (et non de records), il avait non seulement anticipé l'arrivée d'Internet, mais aussi lancé l'idée d'un «bureau sans papier». La même année, aux Etats-Unis, avec la fondation des Archives nationales fut créée la notion d'«Information Lifecycle Management», base fondamentale du Records Management, prévoyant le repérage, la conservation ou l'élimination des documents. Dès les lendemains de la Seconde Guerre mondiale (1947), le président Truman chargea la commission Hoover d'endiguer l'inflation des documents administratifs par la création d'un service de gestion des documents dans chaque agence fédérale, ainsi que par la création d'une division de Records Management aux Archives nationales. En identifiant les documents selon leur stade de vie, à savoir les «actifs», «semi-actifs» et «inactifs», il était désormais possible d'éliminer les documents périmés.<sup>3</sup>

Les années 1950 marquent les débuts de l'utilisation des ordinateurs au sein des administrations et les années suivantes se caractérisent par une croissance spectaculaire de la production de documents électroniques, qui s'imposent dans les années 1990. Or la diffusion de l'informatique et sa banalisation, tant au niveau professionnel que privé, a un effet pervers : cette dématérialisation, loin de déboucher sur l'idéal rêvé d'un «bureau sans papier», participe à en augmenter la masse. Le réflexe de l'impression demeure ancré dans les habitudes, un « clic » n'a pas la même portée ou la même valeur que la signature d'un document, l'obstacle étant avant tout culturel. En outre, la multiplication des supports de l'information et de leurs provenances multiformes, ainsi que leur mise en réseau planétaire, font que notre société est aujourd'hui non plus une ère d'information, mais de surinformation. Les données nous parviennent de façon non structurée et de sources parfois difficilement identifiables. Tout l'art d'une bonne gestion de l'information consiste alors à l'organiser et à l'évaluer.

2 Otlet, Paul : *Traité de documentation : le livre sur le livre. Théorie et pratique*. Bruxelles 1934, 428.

3 Ce concept fut diffusé dans le monde francophone en 1961. Pérotin, Yves : *L'administration et les « trois âges » des archives*. In : *Seine-et-Paris*, 20 (1961), 1-4. Depuis, les Européens francophones utilisent une terminologie différente : « archives courantes », « archives intermédiaires », « archives définitives ».

Simplifié à l'extrême, le Records Management a pour tâche de permettre de retrouver les documents, et donc l'information pertinente, nécessaire à l'accomplissement des missions d'un organisme, dans un minimum de temps et en mobilisant le moins de force possible, c'est-à-dire d'assurer une gestion rapide de l'information, efficace et au meilleur coût. Les notions de préservation et d'accès étant liées, il convient aussi de régler le problème de l'accès *versus* la protection des données, de même que leur sécurisation, même si peu d'organismes sont conscients des dangers découlant de la perte de ses records vitaux.<sup>4</sup>

A ces arguments « traditionnels », on peut ajouter deux facteurs de nature sociale pour expliquer le recours indispensable au Records Management. Le premier concerne les contraintes réglementaires qui constituent l'environnement quotidien des organismes. L'exemple des Etats-Unis, où les procès civils et demandes en dommages et intérêts atteignent des sommets, illustre les dérives possibles d'une société judiciaire. Dans un tel contexte, il faut pouvoir prouver que l'on a agi en conformité avec la loi, au risque, sinon, de devoir en répondre au tribunal. Le second concerne la croissance des phénomènes de mise en réseau et d'intégration professionnelle dans et hors des organismes, qui nécessite une standardisation. Sans système réfléchi et réglementé, les organismes risquent de perdre pied dans notre « e-société » et d'être submergés dans le chaos informationnel.<sup>5</sup>

Pour répondre à ces besoins, qui ont évolué avec l'arrivée de nouveaux outils technologiques et méthodes de travail, ce sont les pays anglo-saxons qui ont été les plus actifs. Entrée en vigueur en 1996, la norme australienne AS 4390 a eu un impact considérable et a mis l'accent sur la production (ou réception) documentaire dans le cadre d'une activité, le document étant envisagé dans sa valeur probante, dans ses dimensions administratives, fiscales et légales (sa valeur primaire).<sup>6</sup> Ce succès conduit, en 2001, à sa généralisation et standardisation par l'Organisme international de normalisation, après quelques remaniements (afin de la rendre compatible avec divers droits nationaux). La première édition de la norme ISO 15489 « Information et documentation – Records Management », fut ainsi lancée le 3 octobre 2001 à Montréal, lors d'un congrès de l'*Association of Records Managers and Administrators*.<sup>7</sup>

4 Hare, Catherine ; McLeod, Julie : Guide pratique. Mettre en place le records management dans son organisation. Paris 2003, point 2. Les records vitaux sont définis comme étant essentiels à la pérennité du fonctionnement d'une organisation à la suite d'un sinistre.

5 Toebak, Peter : Records Management. Ein Handbuch. Baden 2007, 16s.

6 Drouhet, Geneviève ; Keslassy, Georges ; Morineau Elisabeth : Records Management : mode d'emploi. Paris 2000, 3. Cette double valeur (information *versus* archive) n'était pourtant pas nouvelle. Schellenberg, Theodore R. : Modern Archives, Principles and Techniques. Chicago 1956, 28s.

7 Elle a eu un succès limité au Canada et en particulier au Québec, sans doute en vertu du développement précoce de l'archivistique intégrée. Couture, Cynthia ; Roy Julie : La norme ISO 15489 : principes et application. In : Archives, 38, 2 (2006–2007), 143–171.

Selon cette norme, le Records Management est défini comme « champ de l'organisation et de la gestion en charge d'un contrôle efficace et systématique de la création, de la réception, de la conservation, de l'utilisation et du sort final des documents, y compris des méthodes de fixation et de préservation de la preuve et de l'information liées à la forme des documents. »<sup>8</sup> En outre, elle met en avant quatre critères *minima*, supposés garantir la qualité informationnelle d'un record : l'authenticité, la fiabilité, l'intégrité et l'exploitabilité.<sup>9</sup> Ces éléments sont d'autant plus importants dans un univers électronique, où tout document est aisément reproductible, et donc falsifiable. Dans ce sens, la traçabilité, notamment par le biais de métadonnées, est une notion essentielle pour assurer la transparence des activités d'un organisme, notamment d'un point de vue juridique.<sup>10</sup> A ces quatre critères, les notions de durabilité et mise à disposition, ainsi que de sécurité et crédibilité peuvent être ajoutées, comme l'a suggéré Peter Toebak, en s'inspirant de la norme ISO 14721 sur l'archivage des données.<sup>11</sup>

Le cadre théorique qui entoure le Records Management paraît bien étoffé et solide, entre la littérature grise et les normes internationales, sans compter le nombre de cours, conférences et workshops proposés. Malgré cela, le Records Management, bien qu'il s'agisse d'une (jeune) discipline à la mode, est encore loin d'être connue et reconnue et n'est pas un «business as usual».<sup>12</sup> Il faut donc avoir à l'esprit que le travail d'un records manager est mal compris, méconnu et que, bien souvent, l'intervention se fera dans un milieu empreint de scepticisme, voire d'hostilité. Un décalage important demeure entre littérature, guides, manuels, cours, formations diplômantes et la situation réelle au sein des organismes.

### **La situation du Service de l'environnement du canton de Fribourg (SEn)**

Créé en 1985 sur la base de l'Office de la protection des eaux et disposant d'une quarantaine de collaborateurs, le SEn relève de la Direction de l'aménagement, de l'environnement et des constructions et a pour mission, selon la définition mise en avant dans son catalogue des prestations, de « veiller à l'équilibre entre l'homme et l'environnement en application des lois fédérales sur la protection des eaux et sur la protection de l'environnement ». <sup>13</sup> Le service évolue dans un contexte à la fois très

8 ISO 15489-1, 3.

9 ISO 15489-1, 7s.

10 Fässler, Lukas : Records Management. Sorgfaltspflicht für Führungskräfte. Rheinfelden 2006, 7.

11 Toebak, Records Management. Ein Handbuch, 81–88.

12 Toebak, Records Management. Ein Handbuch, 14.

13 Le catalogue des prestations est un document d'une centaine de pages rédigé à l'attention du Service du Personnel et d'Organisation, dans le but d'exposer et de justifier les taux d'engagement du personnel.

local, dans le sens où il doit répondre à des demandes précises (une plainte relative à des nuisances sonores ou la demande d'un permis de construire), mais doit aussi se conformer aux conventions internationales<sup>14</sup> et répondre à des préoccupations sociales et politiques. La vague anti-nucléaire qui a fait suite à la catastrophe de Fukushima (2011) en est un exemple et témoigne des inquiétudes toujours plus grandes à l'égard de l'environnement, et des besoins de transparence qui en découlent. Si une personne est en charge de faire appliquer la nouvelle loi sur l'information et l'accès aux documents, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011 à Fribourg, il n'y a, en revanche, aucun préposé à la tenue des documents et des archives, ni au SEN, ni à l'échelon hiérarchique supérieur. Cette situation est tout à fait représentative de l'administration fribourgeoise, dont aucun service ne possède d'ailleurs de système complet ou élaboré de Records Management.

Avant toute implémentation d'un système de Records Management, le premier pas consiste à comprendre l'organisme et à analyser ses structures, ses fonctions, ses processus et ses activités.<sup>15</sup> Avant de se lancer tête baissée dans les documents, il s'agit d'effectuer une enquête préliminaire, comme le prévoit d'ailleurs la norme ISO 15489.<sup>16</sup> Des analyses SWOT et PEST ont donc été menées sur la base de la documentation émise par le SEN, et par le biais d'interviews et discussions avec les collaborateurs, de la consultation des documents et dossiers se trouvant dans les bureaux, le serveur commun et aux archives, et de la consultation des lois spécifiques au canton de Fribourg en matière de gestion documentaire et d'archivage.

Si, au niveau des dirigeants, la conception « intellectuelle » d'un système complet de gestion de l'information pertinente était comprise et souhaitée, il est vite apparu que les préoccupations des employés, dans leur travail quotidien, étaient généralement plus concrètes. Par exemple, la problématique de l'archivage des e-mails est souvent au centre de toutes les discussions, car on peine encore à réaliser qu'ils doivent être considérés comme des documents à part entière soumis aux mêmes règles que les autres. Dès lors, s'ils entrent dans la catégorie des records, ils doivent être versés dans le dossier auquel ils se rapportent. En outre, la façon de nommer les documents n'est pas standardisée, ce qui complique leur repérage, en particulier sous forme électronique. A cela s'ajoute le choix de la langue, le SEN étant un service bilingue, comme tous les services de l'Etat de Fribourg. Il a donc fallu, en mettant en commun les pratiques des différentes sections du service, réaliser un glossaire et

14 La convention Aarhus, dont l'approbation est en cours de discussion au parlement, a pour objet de favoriser la participation du public dans les prises de décision politiques et l'accès à la justice en matière de législation environnementale, ainsi que d'en améliorer l'information et la communication.

15 Shepherd, Elizabeth; Yeo, Geoffrey: *Managing Records. A Handbook of Principles and Practices*. Londres 2003, 250.

16 ISO 15489-1, 11.

une charte de nommage des documents (en prévoyant, entre autres, le format de la date), le but étant de pouvoir identifier un document sans avoir à le consulter. Enfin, en vertu d'une surinterprétation de la loi sur l'information, la crainte de mal faire a semé le trouble : on ne sait plus ce que l'on peut jeter ou non, au point que le moindre post-it était suspecté d'être concerné par cette loi. Une directive sur l'élimination des papiers de corbeille a donc été réalisée. Une fois ces problèmes résolus (du moins en partie), il a été possible d'aller de l'avant et d'évaluer les facteurs de désordre, le souhait des dirigeants étant de « mettre de l'ordre ».

La majorité des documents produits ou reçus existent sous forme électronique et sont déposés sur un serveur commun, interne au SEN, assurant l'accès à chaque document par n'importe quel employé (l'accès aux dossiers de la direction étant toutefois protégé). Il s'agit d'un *groupware* permettant la coopération de plusieurs utilisateurs sur un même dossier. Il n'y a par contre aucun élément permettant d'identifier où en est le document par rapport à son cycle de vie. L'utilisation de ce serveur est chaotique. Des documents Word sont classés au même niveau que des dossiers. Si une numérotation avait été introduite, sur la base de l'organigramme du SEN, assez rapidement elle n'a plus été suffisante : les collaborateurs ont commencé à créer de nouveaux dossiers sans les numéroter, mettant un terme brutal à la tentative de cotation initiée quelques années plus tôt. Les documents à simple valeur informative (documentation) y côtoient les exemplaires de travail, les versions inachevées ou définitives, les records. Le défaut d'un système de Records Management, en fonction d'un cycle de vie contrôlé des documents, a conduit à une perte de maîtrise de l'information.

En outre, tant la gestion des documents et des records que l'archivage se font de façon individualisée. Il y a presque autant de pratiques que d'employés. Lorsqu'un collaborateur prend sa retraite, la mémoire et la logique organisationnelle qui lui étaient propres disparaissent. Cette individualisation des pratiques a des conséquences négatives, la recherche d'un document pouvant devenir chronophage. Le directeur du service estime que 20–25 % du temps de ses collaborateurs part dans la recherche de document(s).<sup>17</sup> En l'absence de politique de Records Management, c'est en fait du stockage qui a été fait et non de la gestion, ni des documents, ni des records, ni des archives.

Enfin, en vertu d'un déménagement annoncé, et faute d'une préparation adéquate, le risque de devoir opérer dans l'urgence est grand. Or le Règlement concernant les Archives de l'Etat est clair : aucune mise au pilon n'est autorisée sans l'aval de l'autorité supérieure, le cas échéant des AEF.<sup>18</sup> La mise sur pied d'un système de

17 Ce chiffre correspond aux estimations de 25–40 % données par la littérature spécialisée. Drouhet/Keslassy/Morineau, Records Management, 43.

18 Règlement concernant les Archives de l'Etat, art. 13.

Records Management ou, au minimum, d'un plan de classement, est devenue nécessaire pour éviter une élimination irréfléchie et spontanée des documents, sans parler du risque lié à la perte ou la dégradation des documents vitaux, qui n'ont pas été identifiés et sans lesquels les activités du SEN pourraient être compromises.

### **La conception d'un système de gestion de l'information pertinente**

Si l'on suit la norme ISO 15489, qui fournit un cadre conceptuel, l'étape suivante consiste à réaliser un plan de classement. Ce point est fondamental pour deux raisons principales au moins. Il s'agit du squelette sur lequel va reposer le système de Records Management, mais il s'agit aussi de se mettre en conformité avec la loi en vigueur. En effet, le SEN relève des « organes publics » soumis à la loi précitée sur l'information. Il en ressort que le SEN doit pouvoir garantir la transparence de ses activités (sous réserve de la loi sur la protection des données et de son règlement)<sup>19</sup> en donnant accès à ses « documents officiels ». <sup>20</sup> En outre, est réputé « compétent pour traiter une demande d'accès l'organe public qui a produit le document ou qui l'a reçu à titre principal ». <sup>21</sup> Déterminer qui détient la responsabilité d'un dossier est donc capital. Or de nombreuses incertitudes règnent à ce niveau : la *Federführung* n'est pas claire et cela est également valable pour les documents et dossiers partagés par plusieurs services de l'Etat, à l'instar des préavis. Enfin, le Règlement concernant les Archives de l'Etat, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1993, précise que « les documents de l'administration qui ne présentent plus d'utilité immédiate doivent être constitués en dossier de préarchives et conservés », <sup>22</sup> et que ces documents doivent être « pré-archivés selon un plan de classement établi par chaque organe, service ou établissement », les AEF pouvant en demander copie. <sup>23</sup> La tenue d'un plan de classement est donc obligatoire ... depuis 1993 !

Le plan de classement étant fondé sur les grandes fonctions d'un organisme, leur repérage a été réalisé grâce à une enquête par formulaire, chaque section ayant été invitée à réfléchir à l'ensemble des activités qu'elle effectue, à leur attribuer un nom et à les décrire, en listant les différents types de documents utiles et nécessaires à leur bon déroulement, quel qu'en soit leur support. <sup>24</sup> Au niveau le plus « profond » de description (à raison d'un formulaire par description), il s'agissait encore d'indiquer si la responsabilité de l'activité décrite (ou sous-activité, sous-

19 Loi sur la protection des données, art. 13 ; Règlement sur la sécurité des données personnelles, art. 13.

20 Loi sur l'information et l'accès aux documents, art.1.

21 Loi sur l'information et l'accès aux documents, art. 37.

22 Règlement concernant les Archives de l'Etat, art. 10.

23 Règlement concernant les Archives de l'Etat, art. 11.

24 La démarche avait aussi pour but de jeter les bases de la rédaction future d'un calendrier de conservation.

sous-activité) incombait au service ou non. Le but était ainsi de constituer les dossiers maîtres documentant un processus complet d'affaires. C'est à partir de ce stade que pouvaient ensuite être formées les séries de records,<sup>25</sup> auxquelles il a été décidé de ne pas attribuer de cote, leur classement se faisant par ordre alphabétique (noms d'entreprises, de chantiers, de personnes), par répartition géographique (districts), ou par ordre chronologique (par exemple selon la date à laquelle certaines mesures techniques ont été faites).

L'implication des uns et des autres, par le biais de discussions et réflexions, est devenue une réalité, les employés étant les acteurs de la mise sur pied de « leur » système de gestion. Sur la base de ces données (couplées aux analyses des dossiers et du contexte de l'organisme), la charpente du plan de classement a pu être dressée, sans perdre de vue sa finalité : répondre aux attentes des collaborateurs et leur être adapté. D'ailleurs, le plan de classement reflète aussi les savoirs et savoir-faire et participe ainsi à la « constitution d'un capital intellectuel ».<sup>26</sup> Jusqu'alors les compétences étaient envisagées de façon unidirectionnelle. Or le *Knowledge Management*, en tant que management transversal complémentaire au *Records Management*,<sup>27</sup> demande une démarche inverse : il s'agit de communiquer les connaissances et d'aller chercher celles des autres afin de les utiliser à bon escient. Grâce au plan de classement, un nouveau collaborateur aura rapidement un aperçu global de l'organisation du service et saura se situer en son sein, ce qui facilitera son intégration.

Quelques mots enfin sur l'évolution des documents au travers de leur cycle de vie et la procédure à suivre pour la constitution des dossiers. Les documents sous forme électronique déposés sur le serveur ont dû (et devront, car il s'agit d'un processus de longue haleine) faire l'objet d'une réévaluation, afin de déterminer s'ils étaient des records et documentaient un processus (dans le but d'intégrer un dossier maître). Certains collaborateurs ont toutefois souhaité pouvoir coter et avoir accès à des « non-records », proches de leurs dossiers. La solution proposée a été celle de regrouper tous les documents actifs, utiles au déroulement d'affaires en cours, au même endroit, de même que certaines pièces relevant de la documentation (directives techniques, documents de travail, modèles, lois et règlementations). Une fois un dossier achevé, les documents qui le constituent peuvent être envoyés vers un autre serveur, un miroir du premier (reprenant le plan de classement), où devraient être déposés, à terme, tous les documents dont les durées administrative et légale

25 Les séries de records constituent le lien qui unit la partie supérieure, abstraite et figée du plan de classement (la construction intellectuelle), à sa partie inférieure, concrète et plus souple. Toebak, Peter: *Records Management. Methodische Grundlagen*. In : Coutaz, Gilbert; et alii : *Archivpraxis in der Schweiz – Pratiques archivistiques en Suisse*. Baden 2007, 261.

26 Drouhet/Keslassy/Morineau, *Records Management*, 22.

27 Harries, Stephen : *Records Management and Knowledge Mobilisation. A Handbook for Regulation, Innovation and Transformation*. Oxford 2011, 66–67.

sont révolues. Le serveur informatique est ainsi plus proche d'un outil de *Document Management*, le miroir étant le vrai support des seuls records, qui doivent y être versés une fois leur utilisation courante terminée. C'est ce dernier qui, le cas échéant, pourrait faire l'objet d'un versement sous forme électronique aux AEF.

Cette solution a l'avantage d'être simple et peu coûteuse.<sup>28</sup> L'idéal, certes, eût été d'introduire une GED, avec des métadonnées et l'introduction de délais de conservation (*versus* autorisation d'élimination) automatisés. Or la Chancellerie planche actuellement, avec le Service de l'Informatique et des Télécommunications (SITEL), à la mise sur pied d'une GED.<sup>29</sup> Il a paru judicieux d'anticiper cette arrivée sans aller trop loin, au risque de devoir ensuite revenir en arrière. Le plan de classement s'adaptera sans problème à une GED et permettra de gagner du temps.

En guise de bilan, disons qu'il a fallu trouver un juste milieu entre un plan de classement « idéal », calqué sur les seules activités du service, et un plan de classement « pragmatique », réalisé sur la base des habitudes de travail. Le résultat obtenu a (et aura) l'avantage d'avoir tenu compte de l'avis des collaborateurs et des pratiques existantes, ce qui devrait permettre une meilleure acceptation, sans pour autant réduire le rôle important que seront amenés à jouer les chefs de section en informant et formant les employés du service.

On comprendra aisément que la période d'implémentation est beaucoup plus longue qu'on ne pourrait le croire, ou devrait être particulièrement soignée et faire l'objet d'un processus continu.<sup>30</sup> Il convient de ne pas oublier que les efforts fournis pour anticiper, contourner et résoudre les résistances face à la mise en place d'un système de *Records Management* ne sont jamais finis.<sup>31</sup> Si certains, au lieu d'envisager un cycle de vie des documents, préfèrent le concept de continuum, on peut étendre cette idée à celui de l'audit, comme gage de contrôle qualité.

### **Image socioprofessionnelle et rôle des Archives de l'Etat**

L'entrée en vigueur de la loi sur l'information étant très récente, seul l'avenir dira si elle aura pu jouer un rôle de tremplin, comme tel fut le cas au Québec, où la sortie

28 Cette solution s'inspire de la proposition de l'Association vaudoises des Archivistes. AVA : Manuel pratique de gestion des documents. Mettre en place les principes de Records management dans les communes vaudoises. Lausanne 2010, 25s.

29 Il est souhaitable que les AEF soient invitées à participer à ce projet.

30 Toebak, Peter : Records Management. Gestaltung und Umsetzung. Baden 2010, 36 ; Shepherd ; Yeo, Managing Records, 266.

31 Merzaghi, Michele : Widerstände bei der Implementierung von Records-Management-Systemen verstehen und gezielt abbauen. Die Gewerkschaft Unia als Case Study. In : Coutaz, Gilbert ; Knoch-Mund, Gaby ; Toebak, Peter (Hg.) : Informationswissenschaft : Theorie, Methode und Praxis. Arbeiten aus dem Master of Advanced Studies in Archival, Library and Information Science, 2008–2010. Baden 2012, 300.

du tandem législatif de la loi sur l'accès et de la loi sur les archives (1982–1983) a été décisive pour l'amélioration de l'image de la profession. Selon Carol Couture, leur introduction a transformé «profondément les us et coutumes solidement ancrés dans les administrations», car il s'est agi de garantir de nouveaux droits (tant d'accès que de protection des données), mais cela a aussi contribué à mettre en contact les archivistes (et records managers), dont la reconnaissance professionnelle était faible, avec la haute administration, qui fut enfin sensibilisée à leurs compétences et comprit que pour répondre à cette nouvelle mission, il fallait doter ces services des moyens indispensables pour répondre à la volonté du législateur.<sup>32</sup> Les archivistes suisses, et en l'occurrence fribourgeois, sauront-ils devenir l'équivalent de leurs confrères québécois ?

Sous nos latitudes, la responsabilité du manque de reconnaissance socioprofessionnelle n'est pas seulement individuelle, mais aussi institutionnelle. Actuellement, les AEF dépendent du Service de la culture, qui dépend lui-même de la Direction de l'instruction publique, de la culture et du sport : elles ne sont donc pas un service à part entière, alors qu'on s'attendrait à ce qu'elles reposent sur le plus haut niveau de décision.<sup>33</sup> On imagine les problèmes d'une telle hiérarchie, notamment lorsqu'il s'agit de faire montre d'autorité. On est loin du voisin vaudois, qui a su faire sa place et où les Archives cantonales dépendent (situation en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014) de la Chancellerie d'Etat. Dans ce canton, une démarche systématique pour introduire un calendrier de conservation des archives d'opération a été réalisée et imposée à l'ensemble des départements et services. En outre, côté fribourgeois, les AEF traînent derrière elles une longue tradition qui consistait, pour leurs directeurs successifs, à ne s'intéresser qu'à la recherche historique ou à la généalogie, au détriment de l'administration. Les différents services ont donc appris à s'en passer, la tendance étant de s'orienter (aujourd'hui encore) vers le Service du Personnel et d'Organisation (SPO), voire le SITEL. Le retard pris est-il à ce point catastrophique que la vapeur ne pourrait s'inverser ? La direction actuelle des AEF appartient à une nouvelle génération d'archivistes, bien décidée à reprendre en main la mission aujourd'hui attendue des Archives d'Etat. Deux points demeurent néanmoins essentiels si l'on entend améliorer la situation.

Premièrement, la motivation des intervenants (archivistes, records managers, directeurs d'Archives, etc.) et leur formation doivent être sans faille. A ce niveau, la VSA-AAS joue un rôle certain, de même que les associations d'archivistes cantonaux. Il y a en effet un clivage important entre les différentes générations d'archivistes (qui ne concerne pas leur âge mais leur dernière mise à niveau) chez qui le Records

32 Couture, Carol : Un bilan de l'archivistique québécoise. In : Archives, 32, 1 (2000–2001), 42s.

33 Fässler, Records Management, 74 ; Shepherd/Yeo, Managing Records, 266.

Management demeure incompris. Il convient donc d'avoir une attitude professionnelle responsable, en se tenant informé et en participant à l'évolution de la discipline, la vie en autarcie des archivistes et records managers étant une période révolue.

Deuxièmement, l'adoption d'une loi sur les archives<sup>34</sup> (incluant la gestion des documents et records de l'administration) devrait (doit !) permettre d'obtenir de nouveaux budgets pour engager du personnel qualifié et assurer ainsi un soutien professionnel à l'administration. Le récent exemple des Archives de l'Etat de Neuchâtel l'illustre bien, dans la mesure où l'adoption de la nouvelle loi sur l'archivage, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2012, a été suivie de l'engagement d'un spécialiste en Records Management. A Genève, il existe un réseau de « préposés aux archives » de l'Administration municipale, qui sont des collaborateurs ayant, en sus de leurs tâches mentionnées dans leur cahier des charges, la responsabilité de la gestion des documents de leur service.<sup>35</sup> Certes, Genève connaît une longue tradition règlementaire archivistique, la loi sur les archives publiques datant de 1925, mais il s'agit d'un modèle intéressant qui pourrait servir d'exemple ou de point de départ. Dans tous les cas, il semble déterminant que l'Etat inscrive à son agenda la mise sur pied d'une véritable politique publique de transparence de ses activités, qui dépasse la formulation d'une simple loi, dont il est illusoire de penser qu'une application correcte puisse s'effectuer sans un support financier adéquat.

Après l'adoption d'une loi spécifique aux archives, l'étape suivante serait, comme le préconise la norme ISO 15489,<sup>36</sup> de réfléchir à des solutions concrètes pour y répondre. A ce niveau, le rôle des AEF devrait être celui de soutenir et d'encadrer les chefs de service, en les invitant à se doter d'une politique de Records Management et d'archivage, comme cadre de référence utilisé par les membres de leur personnel, et énonçant clairement les intentions et les principes approuvés par la direction, sous forme d'une *policy* explicite,<sup>37</sup> où il s'agirait d'écrire ce que l'on fait, de faire ce que l'on a écrit, et de vérifier ce que l'on a fait. Là encore, l'idée de continuum à l'évaluation prend tout son sens.

## Conclusion

Au SEN, il est vite apparu que si une certaine structure existait, celle-ci avait vite fini par être dépassée. La priorité a donc été de rééquilibrer les choses, en réalisant un plan de classement fondé sur les fonctions du service et ses activités, sur la constitu-

34 Une telle loi est en cours d'élaboration et devrait entrer en vigueur (peut-être) en 2015.

35 Stahl, Franca : D'un réseau de préposés aux archives au records management en Ville de Genève : bilan et perspectives. Mémoire en information documentaire HEG. Genève 2011 (dactyl.).

36 ISO 15489-1, 5.

37 Toebak, Records Management. Gestaltung und Umsetzung, 48.

tion de dossiers complets (dossiers maîtres), sur une terminologie maîtrisée et standardisée, et sur une structure fixe du plan de classement. La traçabilité est essentielle pour conduire les affaires de façon optimale et pour des questions de preuve, mais aussi pour retrouver la mémoire de l'institution. Et qui dit mémoire, dit valorisation des savoirs et des savoir-faire des employés et reconnaissance des compétences aux yeux des dirigeants, des politiques et de la population. Ainsi, même dans une administration, les retombées positives sont plus importantes qu'on ne pourrait le penser.

Le Records Management ne résoudra certes pas tous les problèmes, mais il permettra aux organismes de « vivre »; sans lui, ces mêmes organismes seront toujours en phase de « survie », luttant incessamment pour ne pas être submergés par une pléthore de documents mal gérés et par une surinformation devenue inexploitable. Dans le cadre d'organismes étatiques, cela est d'autant plus inacceptable en vertu de l'obligation de transparence des activités de l'Etat vis-à-vis du citoyen. Afin de garantir le processus démocratique, le concept de « good governance » doit primer.<sup>38</sup> Christoph Graf l'a bien expliqué en étudiant le rôle des archives pour le maintien de la démocratie à l'ère de l'information et le devoir de l'Etat de s'y soumettre.<sup>39</sup>

Les deux rôles des Archives d'Etat, patrimonial et de soutien à l'administration, ont tout intérêt à se combiner et à former un tandem symbiotique : un « records management-archives continuum ».<sup>40</sup> Les Archives doivent se faire interdisciplinaires et multicompétentes, pourquoi pas sur le modèle canadien, où « d'une archivistique de survie, elle est devenue une archivistique d'intervention, structurée et articulée ».<sup>41</sup>

Enfin, les Archives ne devraient-elles pas directement dépendre des plus hautes instances du pouvoir, que ce soit à l'Etat ou au sein d'une entreprise privée ? A Fribourg, il est actuellement question que les AEF quittent la Direction de la culture pour rejoindre la Chancellerie. On pourrait y voir le signe encourageant d'une prise de conscience et d'un souci d'adaptation à cette évolution et de renversement des perspectives. Reste à savoir si les AEF parviendront à jouer sur les deux tableaux ; c'est ce qu'on souhaite le plus ardemment, non seulement aux archivistes (et records managers) des AEF, mais aussi à leur « clientèle », qu'il s'agisse des différents services de l'Etat ou des particuliers, qu'ils soient férus d'histoire ou de généalogie, afin que tous en ressortent gagnants, la culture comme la garantie de transparence des activités de l'Etat, et donc la démocratie.

38 Toebak, Records Management. Gestaltung und Umsetzung, 55–57; ders., Records Management. Ein Handbuch, 114s.

39 Graf, Christoph : Archive und Demokratie in der Informationsgesellschaft. In : Studien und Quellen, 30 (2004), 262.

40 Atherton, Jay : From Life Cycle to Continuum : Some Thoughts on the Records Management – Archives Relationship. In : Archivaria 21 (1985–1986), 51.

41 Couture, Carol (dir.) : Les fonctions de l'archivistique contemporaine, Sainte-Foy 2005, VII s.