

# Pour une reconsidération des archives de gestion et d'opération de la Cinémathèque suisse (CS)

*Mise en place d'un calendrier de conservation : étapes et enjeux<sup>1</sup>*

Nadia Roch

« Si l'on peut en finir du passé avec l'oubli, on n'en finit pas de l'avenir avec l'imprévoyance »

*Félicité de La Mennais<sup>2</sup>*

## Introduction

La Cinémathèque suisse (CS) a soixante-cinq ans. Fondée à l'initiative des membres du Ciné-club de Lausanne, développée par une personnalité exceptionnelle et soutenue par de nombreux passionnés, elle a connu en un demi-siècle une augmentation phénoménale de ses activités et surtout une professionnalisation croissante.

Elle est issue des Archives suisses du film, créées à Bâle en 1943, comme un organe dépendant du Département de l'instruction publique. Faute de trouver les moyens de se développer sur le plan national, elle ferme ses portes en 1948 et les collections déménagent en 1949 à Lausanne, où les animateurs du Ciné-club de Lausanne constituent l'association de la Cinémathèque suisse le 3 novembre 1948.<sup>3</sup>

La conscience archivistique s'est développée progressivement dans les années 1990. Le premier inventaire d'un fonds privé est rédigé en 1996. Les documents générés par l'institution n'ont fait l'objet d'aucune conduite archivistique jusqu'en 2000, année du travail de Céline Papaux.<sup>4</sup> En raison du laps de temps très court, le travail a consisté à organiser les archives sans suivre une procédure d'évaluation.

A ce jour, la Confédération représentée par l'OFCL construit un nouveau centre d'archivage, de recherches et de conservation pour un montant de CHF 49,5 millions. Pour la période 2009–2012, un crédit d'accompagnement de CHF 11 millions a permis l'engagement de collaborateurs scientifiques.<sup>5</sup>

1 Ce texte est une version condensée du travail de master MAS ALIS.

2 Gareau, André: Guide de gestion des archives d'entreprises. Montréal 2003, 11.

3 Statuts modifiés le 30 janvier 1951, 21 juin 1952, 19 mars 1953. Version adoptée le 12 novembre 1960.

4 Papaux, Céline: Traitement des archives administratives de la Cinémathèque suisse, depuis sa fondation (1948) jusqu'à nos jours, Genève, E.S.I.D., 2000.

5 In: Message du Conseil fédéral, Berne, 2011. [www.news.admin.ch/message/index.html?lang=fr&msg-id=42040](http://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=fr&msg-id=42040) (dernière consultation le 30 juin 2013).

Le développement de ma réflexion est le fruit d'une expérience de plus de vingt ans<sup>6</sup> au sein de la CS. Cette précision permet de situer le contexte dans lequel s'inscrit ma démarche : un service ABD à mettre en place dans une institution jouissant à l'époque de très peu de ressources financières, menée par une figure forte : Freddy Buache.<sup>7</sup> Malgré un profond attachement à cette institution, ce long parcours jalonné de rencontres importantes m'a permis de prendre quelques distances et de poser un regard critique sur l'évolution de la CS, tout en respectant profondément les orientations prises par les différents dirigeants. Il n'en demeure pas moins que, dans toute analyse où l'affectif joue un rôle déterminant, une part de subjectivité est à prendre en considération.

### Les Archives de Gestion. Analyse de L'existant

Etat des lieux : bilan historique

«La Cinémathèque c'est moi!»,<sup>8</sup> cette phrase prononcée par Freddy Buache, au début des années 1970, en réponse à des critiques émises par les responsables de la Section cinéma à l'OFC<sup>9</sup>, résume bien l'histoire de la Cinémathèque suisse. Cette époque est le miroir d'une génération durant laquelle les pouvoirs des institutions culturelles étaient concentrés sur une seule personne. Le charisme de Freddy Buache ainsi que son caractère passionné suffisaient à élaborer et préserver la mémoire. «Les combats légendaires et les coups de cœur secrets d'une personnalité au rayonnement international»<sup>10</sup> auront modelé et orienté le destin de la CS. Cette dernière a été façonnée par les combats menés par Freddy Buache, bouillant directeur qui, pendant des années, va se démener obstinément, sans salaire,<sup>11</sup> afin de développer la culture cinématographique. Il ne pouvait recourir à aucune législation pouvant consolider

6 Entrée en fonction le 3 janvier 1990, en qualité de bibliothécaire/documentaliste/archiviste.

7 Freddy Buache a dirigé la Cinémathèque de 1951 à 1995. Pour comprendre l'évolution de l'institution, lire *La Cinémathèque suisse 1943–1981 : livre d'or*, Lausanne, Cinémathèque suisse, 1982, 287 «Travelling/Documents Cinémathèque suisse», [7]–10, 1975–1977. Cosandey, Roland ; Jaques, Pierre-Emmanuel (collab.) ; Porret, Marthe (collab.), «Document de cinéma» de la Cinémathèque suisse. [www.cinematheque.ch/f/documents-de-cinema/documents-de-cinema/documents-une-histoire.html](http://www.cinematheque.ch/f/documents-de-cinema/documents-de-cinema/documents-une-histoire.html) (dernière consultation le 30 juin 2013).

8 Cette phrase est aussi le titre du mémoire de licence d'Andrea Rusconi, «La Cinémathèque suisse c'est moi!» : Freddy Buache e la Cinémathèque suisse (1948–1975) : progetti culturale e dibattiti ideologici » Friburgo, 2007. Mémoire de licence présenté à la Faculté des lettres de l'Université de Fribourg (CH), sous la dir. du professeur Claude Hauser, Chaire d'Histoire contemporaine générale et suisse.

9 Ces derniers souhaitaient voir la CS déménager sur les bords de la Limmat.

10 Buache, Freddy : *Derrière l'écran : entretiens avec Christophe Gallaz et Jean-François Amiguet*, Lausanne, 1995, quatrième de couverture. Freddy Buache raconte son enfance et ses débuts à la CS, ses passions, ses tourments. Cet ouvrage illustre l'importance de sa personnalité et de sa force ; le directeur était effectivement LA Cinémathèque.

11 Freddy Buache vivait grâce à l'argent qu'il gagnait en qualité de critique de cinéma.

l'existence de la CS avant 1962, date de l'entrée en vigueur de la *Loi fédérale sur le cinéma*. Cette loi marque un moment important pour l'institution, lui conférant un statut national, en l'inscrivant nommément dans la Constitution<sup>12</sup> : elle permet l'attribution de la première subvention de la Confédération.

D'association, la CS devient en 1981 une fondation<sup>13</sup> subventionnée aux deux tiers par les pouvoirs publics, mais elle garde son statut de droit privé ; l'institution doit autofinancer le dernier tiers grâce aux recettes de ses activités. Elle a élaboré ses propres statuts<sup>14</sup> et ses missions sont claires.<sup>15</sup>

Comme le rappelle l'étude de Peter Knöpfel et Mirta Olgiati, la « Cinémathèque dépend fortement des pouvoirs publics du point de vue financier mais elle a une liberté importante quant à son organisation, son fonctionnement, ses programmes et sa stratégie globale, qui sont décidés par la direction en collaboration avec son personnel ». <sup>16</sup> Les statuts de l'institution sont toutefois soumis à la surveillance de la Confédération. La révision des comptes est une compétence attribuée à la Direction des finances de la Ville de Lausanne, qui est l'organe de contrôle.

Les différents directeurs ont apporté leur savoir, leurs compétences et surtout leur personnalité. Dès lors, la CS peut-elle être considérée comme un service d'archives ? En parcourant son histoire, ses caractéristiques la rapprochent davantage d'un musée, d'un centre de documentation et d'une collection privée que d'un dépôt d'archives au sens administratif du terme. En effet, la notion « archives » apparaît très vite dans les statuts ; <sup>17</sup> elle est cependant employée au sens large du terme, soit en qualité de service, <sup>18</sup> faisant référence à la nature même de l'institution dont le but est de conserver les films et le matériel. A l'image d'autres institutions culturelles, la conscience archivistique fut longtemps inexistante, excepté pour certains fonds

12 Loi fédérale sur le cinéma 443.1, 28 septembre 1962 : elle atteste à l'Art. 6 « Encouragement d'activités culturelles dans le domaine du cinéma », que la Confédération peut subventionner : alinéa a : « Des institutions, organismes et manifestations encourageant la culture et surtout l'éducation.

13 Code civil suisse des obligations, art. 80.

14 Statuts de la Cinémathèque suisse, 11 septembre 1998. (Art.3). Statuts modifiés le 30 janvier 1951, 21 juin 1952, 19 mars 1953. Version adoptée le 12 novembre 1960.

15 Au sens de l'article 80 et sq du Code civil, op. cit. « C'est également du domaine de la « culture cinématographique » que ressortissent l'archivage et la restauration de films, tâches qui sont confiées à la Cinémathèque suisse de Lausanne ». In : Message concernant l'encouragement de la culture pour la période 2012 à 2015 (Message culture), Berne, OFC, 2011. [www.admin.ch/ch/f/ff/2011/2773.pdf](http://www.admin.ch/ch/f/ff/2011/2773.pdf) (dernière consultation le 30 juin 2013).

16 Knöpfel, Peter; Olgiati, Mirta : Politique de la mémoire nationale : étude de base, Chavannes-près-Renens, IDHEAP, 2005, 27.

17 « [...] Elle a pour but d'assurer, dans l'intérêt de l'art et de l'histoire, la constitution en Suisse des Archives et du Musée de la cinématographie. [...] ». In : Statuts, 19 février 1953 (référence 1/1 A). Pour la Définition du terme « archives », voir Annexe 7, 18.

18 Centre et service d'archives : « Service chargé de la conservation et de la mise en valeur des archives d'une ou de plusieurs administrations publiques ou privées ». [http://host33.evolutra.com/GCI/index\\_f.aspx?DetailID=227](http://host33.evolutra.com/GCI/index_f.aspx?DetailID=227) (dernière consultation le 30 juin 2013).

privés prestigieux. Les gens étaient plutôt intéressés par les œuvres et non par le fonctionnement interne.<sup>19</sup> Seules les entreprises dont l'objectif est le profit (telles que les banques, les assurances) avaient compris l'importance d'organiser leurs documents administratifs.

Situation actuelle : fondation de droit privé

Le 18 septembre 1981, « la Fondation Cinémathèque suisse a été constituée par un acte authentique [...], elle a pour but de recueillir et de sauvegarder les archives de la cinématographie, qu'elle qu'en soit l'origine. Elle veille à l'accroissement, à la conservation, à la restauration et à la présentation de ses collections et elle s'efforce de constituer un musée national et un centre d'étude de la cinématographie ». <sup>20</sup> Fondation de droit privé, elle est placée « sous la surveillance de la collectivité publique dont elle relève par son but (Confédération, canton, commune). [...] ». La fondation Cinémathèque suisse est assujettie à la surveillance de la Confédération.<sup>21</sup> Son siège est à Lausanne.

La CS n'est pas tenue de suivre la LAr. Elle bénéficie d'une autonomie de fonctionnement, ses missions n'étant pas définies par la Confédération (à l'exception du Ciné-journal suisse<sup>22</sup>) mais par l'institution. Depuis 2007, la CS et l'OFC ont établi un contrat de prestations. A ce jour, ce document ne donne pas satisfaction. Il est complété par des avenants et la vision 2020. Le contrat de prestations sera renouvelé de 2013 à 2015 (date à laquelle le nouveau centre d'archivage de la CS doit être inauguré). A l'heure actuelle, une réflexion autour d'un changement de statut s'impose : celui de droit privé pourrait être modifié en droit public. Dès lors, la CS ne fonction-

19 Céline Papaux avait contacté d'autres cinémathèques pour les questionner sur la gestion de leurs archives administratives. Le résultat montrait un désintérêt en la matière. L'étudiante concluait : « La Cinémathèque suisse est donc, avec la mise en place d'une structure, une des pionnières dans le monde cinématographique. » In : Papaux, Céline, *Traitement des archives administratives de la Cinémathèque suisse, depuis sa fondation (1948) jusqu'à nos jours*, Genève, E.S.I.D, 2000, 15.

20 Décision concernant la surveillance de la Fondation « Cinémathèque suisse ». Département fédéral de l'intérieur, Berne, le 5 octobre 1981. (référence : 3/3 B2).

21 Décision concernant la surveillance de la Fondation « Cinémathèque suisse ». Département fédéral de l'intérieur, Berne, le 5 octobre 1981. (référence : 3/3 B2).

22 Entretien avec Christoph Graf, op. cit. Existant par la volonté de la Confédération, le CJS (1940–1974) relève pour sa conservation également de l'Etat fédéral. Les AFS (Christoph Graf) et Freddy Buache avaient trouvé un compromis. L'original de ce document n'a malheureusement pas été versé et il est introuvable à ce jour à la CS. La personne responsable du CJS est Michel Dind. Ce dernier est conscient de sa valeur et aussi de sa fragilité. C'est la raison pour laquelle il ne met plus de copies 35mm à disposition mais fait des transferts sur d'autres supports dans le but de préserver ce patrimoine. Il aimerait mettre en place une vraie politique de sauvegarde : son projet est d'analyser toutes les boîtes, faire un état de situation numéro par numéro, contrôler également les nitrates et les négatifs. Il s'agit de se concentrer sur l'aspect scientifique et de commencer également la saisie de tous les reportages dans notre base CS. Le CJS est le premier projet de numérisation de la CS (en 2015, selon la Vision 2020).

nerait plus selon un contrat de prestations mais selon les « Objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral ».<sup>23</sup>

## Calendrier de conservation

Changement de fonctionnement validé par la Direction

Le calendrier de conservation<sup>24</sup> répond aux besoins de structures pour une institution et pour l'élaboration d'une GED. La Direction doit être convaincue de son absolue nécessité dans la gestion des archives de l'institution. L'archivage électronique ou papier est un enjeu dont il ne faut pas (ou plus) retarder l'analyse. « S'occuper d'archives, fussent-elles numériques, c'est assurer que les documents ou les données demeurent en tout temps accessibles et compréhensibles, qu'elles conservent leur valeur probatoire pour les demandes provenant de l'administration ou qu'elles aient un statut d'archives historiques pour les besoins de la recherche. [...] L'enjeu est éminemment politique et stratégique avant d'être technique et financier. Il appartient désormais aux autorités politiques de prendre leurs responsabilités et d'éviter les pertes irréversibles des données, faute d'avoir pris la mesure du débat auquel les archivistes ont apporté leur vision, faisant référence à des normes de structuration, d'identification et de description des informations ».<sup>25</sup> Ce constat illustre l'importance de la responsabilité à laquelle la direction de la CS est confrontée et prouve que le débat ne peut être ajourné.

Grâce au tableau représentant un exemple de « SWOT-Analysis »,<sup>26</sup> la Direction a en main un outil qui lui permet d'analyser les enjeux relatifs à une telle démarche. En effet, cette dernière aborde le service « in terms of its resources, personnel, specialist expertise, current services, competitor and external influence ».<sup>27</sup> Ce concept propose d'observer l'environnement externe et interne du projet. En externe, on distingue les opportunités et les menaces, en interne, les forces et les faiblesses. Ces critères sont évalués à partir de deux notions : l'importance et la performance.

23 « Strategische Ziele », à l'instar du Musée national suisse, étudié dans le cours de Peter Knoepfel, MAS-ALIS, Lausanne, IDHEAP, 30 mars 2012, Module 3b.

24 « Instrument de travail qui regroupe des règles établissant la durée de conservation, le cheminement et le traitement des documents, de leur création jusqu'à leur élimination ou leur versement aux archives historiques ». In : Gareau, André, Guide de gestion des archives d'entreprises, Montréal, Réseau des archives du Québec, 2003, 42.

25 Coutaz, Gilbert; Conne, Olivier (collab.), Une approche négligée de l'informatique : l'archivage des données et des documents numériques : dossier thématique, [s.d.]. [www.patrimoine.vd.ch/fr/archives-cantoniales/publications/dossiers-thematiques/](http://www.patrimoine.vd.ch/fr/archives-cantoniales/publications/dossiers-thematiques/), dernière consultation le 30 juin 2013.

26 « Strengths and Weaknesses of the service and the Opportunities and Threats that it faces » in : Shepard, Elisabeth; Yeo, Geoffrey: *Managing Records: A Handbook of Principles and Practice*, Londres, Facetpublishing, 2003, 252–253.

27 Williams, Caroline: *Managing Archives: Foundations, Principles and Practice*. New Dehli [etc.], 2006, 150.

<i>Facteurs internes (organisationnel)</i>	<i>Facteurs externes (environnement)</i>
<p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de conscience de la problématique</li> <li>- Connaissances des normes et pratiques archivistiques dans deux départements</li> <li>- Volonté de changement, en attente de directives</li> <li>- Vision à moyen et long terme</li> <li>- Volonté d'impliquer tout le monde</li> </ul>	<p><b>OPPORTUNITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déménagement- nouveaux locaux adéquats</li> <li>- Conservation optimale</li> <li>- Partenaires exigeants – modification et amélioration des pratiques professionnelles</li> <li>- Changement de statut- obligation légale, loi sur l'archivage</li> <li>- Nouveaux collaborateurs – récemment formés, enthousiasme</li> <li>- Aide d'intégrateurs externes pour l'analyse des bases de données et des besoins de chacun</li> <li>- Installation de la fibre optique</li> <li>- Numérisation → nouveaux partenaires</li> <li>- Nouveau concept d'exploitation → nouvelles structures, nouveaux comportements; encourager les collaborateurs à adopter un fonctionnement adéquat et rejeter les mauvaises habitudes</li> <li>- Concept d'exploitation en cours</li> </ul>
<i>Facteurs internes (organisationnel)</i>	<i>Facteurs externes (environnement)</i>
<p><b>FAIBLESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune directive pour la gestion des archives administratives et des mails</li> <li>- Inégalité de connaissances en informatique et en gestion archivistique</li> <li>- Début d'organisation pour le papier, rien pour l'électronique; chaos dans les deux cas</li> <li>- Plusieurs bases de données, manque d'harmonisation; absence de structure de l'information</li> <li>- Problème de disponibilité et de temps</li> <li>- Pas d'intranet, ignorance des outils collaboratifs</li> <li>- Conservation insuffisante</li> <li>- Gestion individuelle des documents</li> <li>- Manque de transparence.</li> <li>- Ressources inexploitées à des fins de témoignage</li> <li>- Impossibilité de garantir la traçabilité des documents.</li> </ul>	<p><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déménagement par des tiers – risque de perte, de mauvaise manipulation déficit de performance technique informatique (lenteur, etc.)</li> <li>- Manque de ressources humaines. Perte de temps, d'énergie, d'argent. Démotivation. Impossibilité de répondre de manière claire et précise aux demandes.</li> <li>- Absence d'un logiciel d'archives</li> <li>- Mauvaise collaboration ou communication entre les informaticiens et les archivistes</li> <li>- Mauvaise communication générale</li> <li>- <i>Bad practices</i> des anciens</li> <li>- Méconnaissance de la direction de l'importance de la gestion des archives de l'institution, soit des coûts et des ressources humaines à prévoir</li> <li>- Méconnaissance du travail entre les différents secteurs → isolement mal vécu par les collaborateurs. Tensions. Aucune unité de doctrine dans les procédures</li> </ul>

**Tableau 1: « SWOT-Analysis »**

Suite à cette analyse, la première étape de ce travail fut de demander au Directeur de la CS, Frédéric Maire, d'écrire un courrier aux collaborateurs pour intégrer cette démarche. Puis une rencontre avec le Président, Marc Wehrlin, s'est avérée extrêmement précieuse. En effet, le Conseil de Fondation et la Direction, en étroite collabo-

ration avec l'informaticien et un juriste<sup>28</sup> (pour les durées légales), devront valider ce document et l'imposer.

Collaborateurs : modification d'attitude et nouvelles pratiques professionnelles  
 Avant toute mise en application d'un projet impliquant de nouvelles méthodes professionnelles, il faut avant tout justifier et convaincre. Aussi, la première étape consista à expliquer et à démontrer aux collaborateurs la nécessité d'être partie prenante de la gestion des documents : en effet, ils sont des acteurs dans le processus et contribuent ainsi à la « construction » et à l'évolution de l'institution. Il est impératif de « s'approprier » au départ la responsabilité de sa propre production documentaire et de comprendre que la mise en place d'une structure sert à faciliter le quotidien. Le but est de bouleverser non seulement les pratiques professionnelles mais de modifier également le regard de chacun sur les archives : elles sont indispensables à la mise en valeur du travail, légitiment les activités et « écrivent » l'histoire. Elles permettent de véhiculer une image forte et structurée auprès des politiques et d'obtenir une reconnaissance à l'externe comme pôle de compétences.

Intervention dans les différents départements/secteurs

« Le lobbying suppose de se construire un réseau et de se motiver soi-même [...] La clé de tout lobbying demeure la personnalité de celui qui s'y livre. Ce n'est que lorsqu'on s'investit tout entier dans une revendication que les personnes sollicitées les prennent en compte ».<sup>29</sup> Cette constatation s'imposa comme une évidence et une rencontre avec les collègues des différents secteurs fut organisée. Etant encore imprégnée de l'image négative que dégagent les archives, j'éprouvais quelque appréhension quant à l'accueil des collaborateurs face à ce projet, surtout en raison d'un emploi du temps surchargé et d'un manque de ressources humaines. Cette situation orienta mon approche et l'organisation des contacts se fit de manière à « affronter » dans un premier temps les professionnels formés dans les domaines ABD.<sup>30</sup> Ce procédé permettait également de mettre en place une période test.

Les protagonistes montrèrent un intérêt réjouissant à cette initiative. Ils manifestèrent toutefois une inquiétude légitime face au temps nécessaire à la gestion des archives. Ils attendent maintenant des directives, se disent prêts à les suivre et espèrent des solutions réalistes et efficaces. La question récurrente porta sur la marche à

28 Marc Wehrlin est Président de la CS et avocat.

29 Lux, Claudia, « Instaurer le dialogue entre politique et bibliothécaires ». In : *Communiquez ! Les bibliothécaires, les décideurs, les journalistes*, Jean-Philippe Accart (dir.), Presse de l'Ensisb, 2010 (La Boîte à outil), 154.

30 Archives-Bibliothèque-Documentation. Dans les Départements Non-Film et Film restauration, les collaborateurs jouissent d'une formation ESID, HEG, CESID.

suivre pour la gestion de la messagerie électronique (e-mails). Lors des rencontres, le plan de classement fut soumis pour approbation et modifié selon les suggestions des uns et des autres. Simultanément, une liste des documents de gestion et d'opération a été établie avec l'aide de mes interlocuteurs. L'exercice suivant fut proposé : classer les documents de chacun dans l'arborescence, de manière à tester la structure et à voir si les dossiers trouvaient leur emplacement. Ensemble, nous avons conclu que de nombreux dossiers ne devaient être conservés que pour leur valeur primaire. Cette expérience a permis également aux collaborateurs de prendre conscience de la valeur de leurs documents. En dehors de l'apport incontestable de cet échange, qui m'a permis d'affiner le plan de classement, cette action constitua une première approche en termes de formation. Afin d'optimiser les chances de réussite, un dossier d'accompagnement expliquant les notions de base de l'archivistique fut rédigé et distribué à l'ensemble du personnel concerné. Ce dernier s'inspira principalement des conseils décrits par les Archives cantonales vaudoises.<sup>31</sup> Destiné au personnel préposé à la gestion des archives, il permet d'aborder la théorie de base en matière d'archivage et donne une marche à suivre pour l'application du calendrier de conservation. C'est également un outil de communication proposant un glossaire des termes principaux.

## Calendrier de conservation : mise en application

### Définitions et champ d'application

«Pour gérer le cycle de vie des documents administratifs, il faut mettre les bœufs devant la charrue et non l'inverse».<sup>32</sup> Cette phrase de Michel Roberge insiste sur l'importance de gérer les archives en amont, soit d'anticiper et de penser à la structure de l'information avant même la création de dossiers. Cette action se traduit par l'élaboration d'un plan de classement, qui est la « colonne vertébrale » permettant une organisation selon des ensembles thématiques (séries et sous-séries). Il est la base du calendrier de conservation.

Un calendrier de conservation est « un instrument archivistique, obtenu par consensus, identifiant les documents fonctionnels d'une unité en indiquant pour chaque série de dossiers, voire pour chaque type de documents, les délais de leur conservation en tant qu'archives courantes (ou de gestion) puis éventuellement en

31 [www.vd.ch/themes/territoire/communes/gestion-des-archives-communales/guide-pratique-de-gestion/section-5-gerer-les-archives-calendrier-de-conservation/](http://www.vd.ch/themes/territoire/communes/gestion-des-archives-communales/guide-pratique-de-gestion/section-5-gerer-les-archives-calendrier-de-conservation/) Section 5 : « Gérer les archives : le calendrier de conservation ». Le chapitre 5.1 « Généraliser le calendrier de conservation », explique la nécessité d'un tel outil et le point 5.2.2. présente « Les étapes de la réalisation à la démarche ». (Dernière consultation le 17 juin 2013).

32 Les Carnets de Michel Roberge, <http://gestarcarnets.blogspot.com/2010/10/331-les-bufs-devant-la-charrue.html> (dernière consultation le 30 juin 2013).

tant qu'archives intermédiaires, en vertu de prescriptions légales, pour les fins de preuve ou tout simplement pour des nécessités de gestion, et la disposition finale à prendre, au terme de la période de pré-archivage, destruction, conservation en totalité, conservation d'échantillons ou transfert de supports».<sup>33</sup>

Différents auteurs ont étudié ces problématiques. Carol Couture rappelle également l'importance des différents acteurs à considérer lors de l'élaboration d'un calendrier de conservation.

D'autre part, on ne peut parler de gestion des archives sans parler d'évaluation qui « consiste à juger des valeurs (d'utilisation et patrimoniale) des documents afin de prendre des décisions pertinentes quant à leur conservation ou à leur élimination, et le cas échéant, du moment de cette dernière ».<sup>34</sup>

La culture archivistique germanophone permet également d'approfondir une vision basée sur le « Registraturplan ».<sup>35</sup> Pour illustrer l'importance de l'évaluation, Gilbert Coutaz<sup>36</sup> résume trois études abordant la discipline. Comme le précise l'auteur, chaque cas est particulier par son environnement et son fonctionnement « tout en reflétant une préoccupation commune »<sup>37</sup>.

Parmi les nombreuses approches de l'évaluation, nous retiendrons le modèle canadien car il offre une « solution pragmatique »<sup>38</sup>. En effet, il prend le problème dès la conception du document selon une approche intégrée,<sup>39</sup> réfléchit en amont et pro-

33 Ghariani, Chaker : *Elaboration de calendriers de conservation dans la gestion des archives courantes et intermédiaires : politiques et pratiques*, Tunis, 1998 [Actes du Colloque international organisé par l'Association des Archives francophones, Dakar, 15–19 juin 1998, Ottawa, BIEF, 1999], 130. In : Coutaz, Gilbert, *Une étape essentielle dans la gestion des archives communales vaudoises : la mise en ligne du calendrier de conservation par les archives cantonales vaudoises*, Point Flash, point commune.

34 Bissegger, Arthur : *Apports conjoints de l'analyse des politiques publiques et de l'archivistique pour la constitution d'une mémoire nationale*. In : Coutaz, Gilbert ; Knoch-Mund, Gaby ; Toebak, Peter, *Informationswissenschaft : Theorie, Methode und Praxis/Sciences de l'information : théorie, méthode et pratique : travaux du/Arbeiten aus dem Master of Advances Studies in Archival and Information Science, 2006–2008*. Baden 2010, 77–97, 81.

35 On appelle Registratur : « [...] räumliche oder funktionelle Institution für die Verwaltung von Schriftgut [...] Das Archiv entscheidet nach Ablauf der Aufbewahrungsfrist über die Archivwürdigkeit der Unterlagen und verwahrt das als archivwürdig eingestufte Schriftgut dauerhaft ». Voir : [www.archivschule.de/forschung/schriftgut/terminologie/registratur.html](http://www.archivschule.de/forschung/schriftgut/terminologie/registratur.html). Dans les pays germanophones, le « Registraturplan » est un plan préétabli d'un organisme, accueillant l'enregistrement de tous les documents produits ou reçus, leur attribuant un numéro pour la gestion des affaires.

36 Coutaz, Gilbert ; Knoch-Mund, Gaby ; Toebak, Peter : *Informationswissenschaft : Theorie, Methode und Praxis/Sciences de l'information : théorie, méthode et pratique : travaux du/Arbeiten aus dem Master of Advances Studies in Archival and Information Science, 2008–2010*. Baden 2012, 15–21.

37 Ibid., 15.

38 Propos de l'auteur au cours du MAS-ALIS, Marburg, février 2011, Module 1c.

39 L'approche intégrée : « c'est en définitive celle qui permet d'assurer l'unité et la continuité de ses interventions dans le cadre d'une politique d'organisation des archives [...]. elle apparaît comme la seule voie permettant à l'archiviste de se doter d'une image forte et, conséquemment, d'être reconnue socialement ». In : Couture, Carol [et al.] : *l'archivistique a-t-elle trouvé son identité ?*, Argus, volume 17, n° 2, juin 1988, 56.

pose une démarche concertée, permettant d'inclure toutes les compétences dans le processus. Le calendrier de conservation tel qu'il est présenté par l'École canadienne a fait ses preuves dans le monde francophone. Cependant, si «l'évaluation est une fonction noble», on ne peut l'appréhender sans quelque prudence. En effet, l'action de jeter est irrémédiable. Elle doit être justifiée et validée par le secteur compétent. Or, auparavant, cet exercice était lié à la subjectivité et l'absence de réflexion empêchait l'élimination ou provoquait la perte de documents précieux.

#### Ressources humaines

Les ressources humaines sont étroitement liées au temps et à l'argent. Il est obligatoire d'évaluer le temps dans un processus décisionnel ou dans l'application de nouvelles méthodes de travail. Par conséquent, pour développer ce nouveau projet, une étude de faisabilité doit prendre en considération le nombre de collaborateurs et les tâches quotidiennes, afin de définir si la gestion des archives peut être assurée en interne, avec les compétences et les disponibilités à disposition. Estimer et chiffrer le temps, c'est également jauger les besoins de l'institution en relation avec ses missions.

Le personnel de la CS comprend 44 ETP (équivalents plein temps) représentant 54 personnes, dont 6 employés qualifiés en archives, bibliothèque et documentation.

Notre analyse montre que les professionnels ABD représentent 10,6 pour-cent de l'ensemble des collaborateurs. 14 personnes (soit 10,9 ETP) peuvent être responsabilisées dans cette tâche. Elles constitueraient le groupe de pilotage et travailleraient à raison de 2 heures par semaine, soit 8 heures par mois. Le temps consacré au traitement des archives de l'institution pour les collaborateurs concernés s'élève ainsi à 5 pourcent.<sup>40</sup>

Les collaborateurs passent en moyenne entre 30 et 90 minutes hebdomadaires à classer leurs documents. Ils n'ont pas obligatoirement la formation d'archiviste, mais disposent d'une structure de travail et ont créé leur propre arborescence. La répartition diffère d'une personne à l'autre. La plupart profite de la pause estivale de l'activité de programmation des salles (seule période de l'année légèrement plus calme!) pour consacrer approximativement une semaine au classement. D'autres tentent de le faire à mesure. Le constat est qu'il est préférable de s'appliquer à cette tâche régulièrement, pour éviter les moments de découragement et pour assurer la maîtrise de la masse.

Actuellement, aucun membre du personnel n'est en mesure de dégager du temps pour le traitement des archives de la CS.

40 Le calcul : 10,9 ETP correspondent à 160 h/mois, soit 1744 heures à 100 %. (1% = 17,44). Chacun travaillerait 8 h/mois à l'organisation des archives de l'institution, soit un total de 87,2 h. Par conséquent, 87,2 : 17,44 représentent le 5%. Ce pourcentage inclut les collaborateurs du groupe de pilotage, mais sans prendre en considération l'archiviste responsable.

### Ressources financières

La gestion et la conservation d'archives ont un coût, aussi bien en termes d'infrastructure, de matériel physique ou informatique que de ressources humaines. Une mauvaise estimation peut engendrer des dépenses onéreuses et inutiles. Aussi, un budget, basé sur celui rendu annuellement séparant les coûts liés au fonctionnement (salaire) et ceux liés à l'investissement (matériel, etc.), a été établi. Le montant global s'élève à CHF 176 000.<sup>41</sup> Les résultats ont été validés par les professionnels des départements concernés.

Afin de garantir le succès d'un projet de cette envergure, l'institution peut aussi faire appel à des ressources externes. Cette perspective a été étudiée, notamment pour la mise en service et le coaching. En conclusion, quelles que soient les solutions envisagées, il n'existe pas de moyens miraculeux : il faut compter avec les ressources disponibles de l'institution, en définissant des lignes directrices et des responsabilités, faire appel à des aides externes pour la mise en place et la formation.

## Modes opératoires

### Analyse, vision et stratégie

Les outils de gestion apparaissent principalement dans les années 2000 et pour régler les relations externes. Le fonctionnement en interne au niveau de la gestion de l'information continue cependant à être négligé. En résumé, pour une bonne organisation des archives, il est nécessaire de répondre aux questions fondamentales suivantes :

- La Direction veut-elle avoir le contrôle des processus décisionnels ou laisse-t-elle une autonomie totale aux différents départements ? La Direction actuelle de la CS est tournée vers la communication et l'événementiel. Les projets se multiplient. Aussi, les processus décisionnels en matière d'archivage seront du ressort des professionnels du Département Non-film, mais avec le soutien et l'accord des instances dirigeantes.
- Qui a la responsabilité du traitement des archives de l'institution ? Un/e archiviste de profil «Records-Manager» sous la responsabilité du Département Non-film.
- Quels sont les partenaires impliqués ? Un collaborateur par secteur, qui doit être la personne de référence pour l'archiviste, appliquant les directives et assurant la gestion des dossiers.
- Quelle est l'importance de la formation ? La formation tout comme l'encadrement « coaching » doivent être structurés et menés de manière régulière. Il est

41 La répartition budgétaire détaillée se trouve dans le travail de master. Le montant a été arrondi.

nécessaire d'établir une collaboration permanente entre l'archiviste et les collaborateurs responsables dans les secteurs/départements, afin de suivre le processus. Une aide externe est bienvenue pour la mise en application ; elle donne une légitimité et un sérieux à la démarche. La communication est assurée par des professionnels qui ont l'habitude de cette situation.

- Comment définir le public cible : en effet, les archives sont-elles destinées principalement aux employés de la CS ou plutôt à un public externe ? Les archives administratives de la CS sont plus consultées par des chercheurs qu'en interne. Actuellement, les chances de retrouver un document précis pour pouvoir s'appuyer sur les décisions antérieures demandent de longues heures de recherches. Obligatoires en cas de conflits, elles permettent de reconstituer une affaire en cas de procès. Or, les archives existent principalement pour leur valeur secondaire. Aujourd'hui, il s'agit d'améliorer la consultation pour les uns comme pour les autres.
- Ces archives sont-elles nécessaires au fonctionnement de l'institution ? Elles sont indispensables pour répondre aux collaborateurs, mandatés par l'Université de Lausanne, chargés d'écrire l'histoire de l'institution. Elles sont la colonne vertébrale de l'institution, reliant « tous les points névralgiques ».
- Combien de temps le personnel peut-il être mobilisé pour cette tâche ? Le temps à disposition à l'heure actuelle est inexistant. Une moyenne de 2 heures par semaine par personne pour gérer ses dossiers semble être raisonnable avec l'appui de l'archiviste.
- Quand ? Dégager du temps régulièrement de façon à gérer le flux, éviter la perte de documents et le découragement, serait idéal. De manière réaliste, le choix de la majorité des collaborateurs semble être pendant la pause estivale ou en période plus creuse.
- Comment gérer l'arriéré ? En raison des multiples projets et nouveaux défis ces prochaines années (liés au développement de l'institution), faire appel à des professionnels externes<sup>42</sup> serait une solution à privilégier. Si cette proposition est trop onéreuse, un collaborateur devra impérativement consacrer une journée par semaine. Dans ce cas, d'autres projets telle que la numérisation par exemple, seront ralentis ou différés.
- Le calendrier de conservation est-il considéré comme un outil de gestion ? Le calendrier de conservation est l'outil de gestion par excellence. Il permet de remédier à un déficit d'organisation par l'apport de directives claires, accessibles (après formation) à des collaborateurs non formés en archivi-

42 Archivistes et historiens connaissant l'histoire de l'institution.

que. «L'application du calendrier de conservation permettra de réunir et de préserver un maximum d'informations dans un minimum de documents».<sup>43</sup> Grâce à cet instrument, l'archiviste peut établir des normes et unifier les pratiques professionnelles. Il propose de réfléchir ainsi sur la valeur des documents en impliquant différents spécialistes (historien pour la valeur patrimoniale; juriste et administrateur pour les valeurs légale et financière). Grâce au plan de classement, l'information est centralisée tout en garantissant un accès contrôlé (et sécurisé). Une fois mis en place et appliqué, il permet une économie en termes d'espace, de stockage ainsi qu'un gain de temps considérable.

Cette analyse confirme le fait suivant : la nécessité de modifier de manière profonde les pratiques professionnelles. L'opportunité du changement est donnée par un nouveau concept d'exploitation, qui doit être réfléchi, amélioré et mis en application en 2013.<sup>44</sup> Ce concept doit obligatoirement entrer en vigueur avec l'ouverture du nouveau centre d'archivage en 2016. Par conséquent, il est impératif de considérer le développement d'un traitement adéquat des archives de la CS comme un projet immédiat, répondant à l'évolution de l'institution.

Soulignons également un fait important : un état des lieux concernant l'avenir de la CS au niveau informatique a commencé en septembre 2012 durant une période de 18 mois. Des intégrateurs externes viendront consulter chaque collaborateur pour comprendre le fonctionnement, étudier les besoins. Ils proposeront des solutions techniques englobant toutes les difficultés relatives au catalogage des différents supports, à la numérisation mais également au stockage numérique.

#### Propositions concrètes et réalistes

Pour la mise en pratique du calendrier de conservation, la marche à suivre doit contenir les étapes suivantes :

- L'engagement des instances dirigeantes. Leur signature valide le processus de tri selon des critères de sélection, approuvé par un juriste pour les délais légaux de conservation et par un historien pour l'aspect patrimonial.
- La création d'un groupe de pilotage, pour animer et mettre en place le projet, dont l'animateur est l'archiviste, sous la responsabilité du Département Non-film : il comprend les collaborateurs désignés comme responsables dans les différents secteurs/départements et l'informaticien (en tous les cas, au début de l'opération; ensuite si nécessaire).

43 Gareau, André; Guide de gestion des archives d'entreprises, Montréal, Réseau des archives du Québec 2003, 47.

44 Document OFCL : en constante évolution et devra être validé.

Quels que soient les choix et les orientations, une solution serait d'engager un archivist (profil RM à 0,5 ETP<sup>45</sup>) dévoué à cette tâche, sous la responsabilité du Département Non-film. Cela permettrait d'avoir une vue d'ensemble, de suivre et de faire appliquer les procédures. Cette force de travail supplémentaire ne se substituera pas à l'obligation des collaborateurs de s'impliquer sérieusement dans le traitement de leurs documents.

## Conclusion

En résumé, l'histoire de la CS peut être articulée en quatre épisodes : de 1951 à 1995, le combat de « Citizen Buache »<sup>46</sup> pour exister et développer la culture cinématographique. Si la nouvelle génération regarde cette gestion de manière critique, rappelons toutefois que celle-ci est révélatrice de l'époque des pionniers. De 1996 à 2008, l'effort d'Hervé Dumont pour professionnaliser les secteurs, soit de développer un aspect plus scientifique et académique en termes de conservation. En 2008, la vision de Marc Wehrlin se résume en une phrase (selon ses propres paroles) : « La CS a un toit magnifique, mais il manque les murs porteurs. » Son travail a consisté à consolider la structure chancelante, tout en respectant le travail antérieur. Dès 2009, Frédéric Maire privilégie les partenariats et les collaborations et développe de nombreux projets.<sup>47</sup> Son charisme et son dynamisme font de lui une figure médiatique tournée vers l'événementiel et la communication.

D'une direction à l'autre, on constate que la gestion des archives n'a jamais été le souci principal. La caractéristique de l'institution, maison de tradition orale, est l'absence d'informations et de directives écrites. Les collaborateurs ne peuvent pas s'appuyer sur des documents antérieurs leur permettant de connaître l'évolution de la culture d'entreprise.

Ce travail a pour but de présenter une analyse concernant l'essence même de la CS, à savoir la gestion de ses propres documents relatifs à son histoire. En matière de traitement archivistique, il s'agit de remédier à un dysfonctionnement récurrent par la création d'un calendrier de conservation. Ce dernier doit permettre de gérer la masse et de la maîtriser en assurant un tri contrôlé. Des prescriptions de conservation seront ainsi officialisées. Le manuel des règles, accompagné d'une formation et de l'encadrement du groupe du pilotage, permettra ensuite d'énoncer des directives concernant les procédures de travail. Une grande inquiétude persiste : la gestion de

45 Le salaire annuel brut proposé correspond à la catégories des professionnels « CFC – expérimenté ou Bachelor HES/UNI »; la fourchette est de CHF 70 781 à 83 598, selon la grille salariale de la CS.

46 Duplan, Antoine : « Y-a-t-il une vie après Citizen Buache ? ». In : Hebdo, n° 42, 19 octobre 1995, couverture.

47 Salle du Capitole à Lausanne, mais aussi la numérisation, la diffusion des films, etc.

l'arriéré : comme analysé précédemment, l'appel à des compétences externes sous forme de mandat me paraît être la solution idéale.

Dans un tel projet, l'importance de la communication est cruciale : dans le cas présent, quarante-quatre heures d'entretien sont à prendre en considération dans la démarche. En effet, il faut dans un premier temps expliquer et persuader pour pouvoir imposer ! Cette dernière action n'est possible qu'avec l'aide de la Direction : les instructions doivent venir du haut de la hiérarchie et redescendre les échelons.

Obtenir un budget et bénéficier de ressources humaines supplémentaires pour la gestion d'archives est une épreuve de force. Certes, les activités telles que la programmation, la numérisation ou encore la restauration de films sont plus visibles et gratifiantes. Cependant, il est primordial de prendre conscience qu'une bonne organisation des documents en interne fonde des décisions, explique les orientations et surtout aide à la compréhension de l'existence même de la Cinémathèque suisse.