

NOTE ET BILAN D'EXPÉRIENCE

*Vers une politique d'acquisition d'archives privées au Musée d'art contemporain de Montréal**

Dolorès Fortin

Depuis quelques années, les Archives nationales du Québec ont été amenées à privilégier la conservation des archives gouvernementales. Cette démarche a introduit par elle-même une réévaluation des rôles mémoriels des institutions publiques et a même amené les organismes privés à assumer leur part de responsabilités en matière de mémoire collective. Ainsi, les organismes qui considèrent l'accroissement et l'exploitation de la mémoire consignée importants pour la réalisation de leurs mandats et de leurs activités envisagent de prendre davantage en charge la conservation et l'exploitation des archives privées nationales propres à leur domaine. Parmi ces organismes se trouve le Musée d'art contemporain de Montréal (MACM).

Le MACM est conscient que les fonds d'archives privées d'artistes ou d'organismes créateurs du Québec en art contemporain auraient moins tendance à disparaître ou à migrer vers d'autres milieux plus ouverts et attentifs à leurs valeurs, s'ils étaient acquis au moment opportun et par l'organisme le plus compétent pour les traiter. Le Musée réalise que l'un des moyens d'enrichissement de sa mémoire consignée exige la planification de ses acquisitions d'archives privées, pour laquelle une politique d'acquisition servira de moyen d'application. L'acquisition active d'archives privées lui permettrait de réaliser sa mission et, par le fait même, de jouer un rôle de partenaire dans la mission de constitution de la mémoire collective propre à son domaine.

Notre étude au MACM² a permis de constituer un document de base qui sera une source de réflexion pour les responsables du Musée ayant à élaborer une politique

* Ce texte émane d'une recherche effectuée en 1995, sous la direction de Mme Martine Cardin et de M. Jacques Mathieu, dans le cadre d'un stage de maîtrise en histoire, option archivistique, à l'Université Laval. Nous tenons à souligner la collaboration assidue de M. James Lambert, dont les critiques judicieuses ont rendu possible la réalisation de cet article.

officielle d'acquisition d'archives privées. Après avoir pris un certain recul, nous en sommes arrivés à dégager quelques apports et limites de notre démarche. Cet article vise à offrir un bilan de notre expérience à tous ceux qui, de divers milieux, s'intéressent aux problématiques entourant la constitution de la mémoire organique et consignée. Il se divise en deux parties. La première, la démarche, se répartit en deux points: les principes directeurs retenus et les modèles analysés, ainsi que les facteurs considérés dans le modèle proposé. La seconde partie traite des apports et des limites de cette démarche.

LA DÉMARCHE AU MACM

Dans le but d'élaborer un document de base qui comprenne un modèle de politique d'acquisition d'archives privées et qui tienne compte du contexte spécifique du MACM, deux étapes ont été franchies: la collecte des données, puis l'analyse et la synthèse de celles-ci. La cueillette des données s'est effectuée à partir de sources écrites, d'entrevues et d'observations. Ensuite, l'analyse de ces données a donné lieu à un exposé des principes directeurs, d'éléments de certains modèles existants et des composantes retenues pour le modèle de politique proposé au MACM. Les deux prochaines parties sont issues de cet ensemble³.

Des principes directeurs

Quel que soit le milieu où des fonds d'archives privées sont acquis, la fonction *acquisition* s'insère dans un processus global de constitution de la mémoire organique et consignée. L'acquisition est la première étape d'une série d'activités qui met en relation les autres fonctions archivistiques, telles que le traitement, la conservation, l'exploitation et la diffusion des archives. Ce processus repose sur des fondements qui se traduisent en principes directeurs. Ceux-ci peuvent s'énoncer comme suit:

La société souhaite naturellement préserver son patrimoine. Par conséquent, l'accroissement et l'exploitation des fonds d'archives privées sont la responsabilité conjointe des secteurs public et privé. Cette prise en charge par différents intervenants nécessite une collaboration à divers niveaux ainsi qu'une coordination des activités entourant les acquisitions sur un territoire donné.

L'acquisition de fonds d'archives privées se fait dans le respect des principes, de la législation et de la réglementation qui touchent ces archives. L'acquisition d'archives s'appuie sur des principes fondamentaux en archivistique: le respect des fonds, dont la notion de territorialité fait partie, ainsi que le respect des valeurs archivistiques des documents (valeur de preuve, valeur de témoignage et valeur d'information). L'observation de ces principes permet d'éviter, du moins en partie, le fractionnement d'un fonds d'archives et ainsi d'en conserver le caractère organique et, ce faisant, d'exploiter les valeurs que possèdent les documents. En outre, l'application de ces principes, qui présuppose la coopération des organismes acquéreurs, entraîne la concentration de fonds selon les zones d'excellence définies par chacun, ce qui permet une fois de plus de rendre les fonds significatifs. De plus, tant au niveau fédéral qu'au niveau provincial, plusieurs lois régissent l'acquisition de fonds d'archives privées. Parmi elles se trouvent: la *Loi sur le droit d'auteur*, la *Loi sur les archives*, la *Loi sur l'accès aux*

documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, le *Code civil du Québec* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé* qui en découle ainsi que les lois sur l'exportation et l'importation de biens culturels et les lois sur les impôts. Enfin, des règlements internes, propres aux organismes concernés, encadrent les processus d'acquisition d'archives privées.

Une politique d'acquisition de fonds d'archives privées se justifie principalement par l'atteinte des objectifs de l'organisme. En vertu de cette perspective, le potentiel d'exploitation des archives acquises devient un critère de base dans l'acquisition d'archives. Ce potentiel tient à la capacité de l'organisme de se doter des ressources nécessaires pour traiter et rendre accessibles les fonds acquis aux fins de ses activités et en vue d'atteindre ses objectifs.

Toute politique est un outil de gestion qui s'insère dans un système de direction et de planification. L'ensemble des politiques, dont la politique d'acquisition de fonds d'archives privées, forme le cadre qui contribue à établir les limites de décisions et d'actions répétitives tout en réduisant l'improvisation. La politique d'acquisition d'archives privées permet de mettre en opération ce qui a déjà été décidé lors de la planification stratégique.

Des modèles existants

Quelques modèles de politiques approuvés et éprouvés ont été analysés. Les principaux éléments constitutifs qui se répétaient dans ces politiques sont les principes fondamentaux, dont ceux reliés à l'archivistique, les champs de compétence ou de spécialisation, les critères de sélection qui complètent et précisent ces champs et, enfin, les attributions de responsabilités. Ainsi, les éléments retenus pour le modèle de politique du MACM l'ont été, d'une part, en considérant leur universalité et, d'autre part, en tenant compte des caractéristiques du MACM.

Parmi ces modèles analysés, nous retrouvons: 1) La *Politique gouvernementale québécoise sur les archives privées*, approuvée le 21 avril 1989 et complétée par la *Politique d'acquisition d'archives privées des ANQ*, approuvée le 20 février 1991; 2) le *Projet de politique d'acquisition d'archives privées du centre d'archives de Montréal* (Louis Côté, 1990.08.01); 3) la *Politique d'acquisition du Centre de recherche Lionel-Groulx* (Jacques Ducharme et Jacques Mathieu, 1982); 4) la *Politique d'acquisition des archives privées de la Ville de Québec* (Archives, vol. 23, no 3, 1992); 5) la *Politique d'acquisition de fonds ou de collections d'archives et de documents spéciaux de l'Université du Québec à Montréal*, approuvée par le Comité de régie du rectorat en 1981; 6) la *Politique d'acquisition des archives de l'Université Laval*, approuvée par le Conseil exécutif de l'Université (dernière mise à jour le 16 octobre 1991).

Les facteurs considérés dans le modèle proposé

Pour en arriver à établir un modèle de politique d'acquisition de fonds d'archives privées propre au MACM, plusieurs facteurs d'environnement, tant à l'interne qu'à l'externe, ont été pris en considération. Ces facteurs étaient: 1) Les champs d'acquisition des autres institutions situées sur le territoire environnant du Musée, 2) le contexte réglementaire du MACM, 3) sa mission, 4) ses mandats et 5) sa structure de fonctionnement.

Des contacts ont été établis avec des organismes voisins et/ou similaires afin de prendre connaissance de leurs mandats d'acquisition d'archives privées. Ces organismes sont, entre autres, les Archives nationales du Québec à Montréal, le Centre Canadien d'architecture, l'Université du Québec à Montréal, la Bibliothèque nationale du Québec et Hydro-Québec. Les champs d'acquisition établis par ces organismes nous sont apparus être en relation avec leurs mandats. De plus, nous nous sommes intéressés aux champs d'acquisition établis par les membres du Groupe d'Archivistes de la Région de Montréal (GARM). Nous avons constaté dans les documents mis à notre disposition, dont le dépliant d'information destiné rejoindre un large public, que les champs d'acquisition couvraient plusieurs disciplines artistiques: l'architecture, le cinéma, la littérature et la photographie. De plus, un champ nommé *art* était couvert par plus d'un organisme, sans que l'on sache ce que cela englobait ou signifiait pour chacun, à savoir si l'art contemporain était une préoccupation de ces organismes acquéreurs.

Dans un même temps, le cadre réglementaire existant et entourant l'acquisition d'archives privées au MACM a été étudié. Il consiste principalement en trois documents: la *Loi sur les musées nationaux* (L.R.Q., c. M-44), le *Règlement sur les comités du MACM* (CO32-860626) et le *Guide administratif du MACM*. La *Loi sur les musées nationaux* confirme la double mission du MACM d'être gardien du patrimoine artistique collectif et promoteur des œuvres d'art les plus actuelles; le *Règlement sur les comités du MACM* établit un comité consultatif d'acquisition, lequel conseille et émet des recommandations concernant tout projet d'acquisition de biens culturels, dont les archives privées font partie, tandis que le *Guide administratif* énonce les mandats de chacune des unités administratives directement impliquées dans l'acquisition d'archives privées.

Puis, comme la mission et les mandats du MACM seront des éléments essentiels et déterminants dans l'établissement de champs de spécialisation du Musée en matière d'acquisition de fonds d'archives privées, nous les avons examinés attentivement. Le MACM a été appelé, dès sa création, à remplir une double mission: *gardien du patrimoine artistique collectif et promoteur des œuvres d'art les plus actuelles*. Cette mission comporte des visées hautement culturelles et sociales. Seul établissement du genre au Québec et au Canada, le MACM se voue à l'acquisition, à la conservation, à la présentation, à l'interprétation et à la diffusion de l'art contemporain québécois. Sa collection, ainsi que ses activités d'acquisition, de conservation et d'interprétation en font une ressource majeure au Québec pour la diffusion de l'art contemporain d'ici et d'ailleurs. Le rôle que joue le MACM dans le réseau québécois des musées, des maisons de la culture et des autres institutions vouées à la diffusion de l'art au Québec en fait un chef de file qui rayonne au-delà de Montréal. En ce qui concerne les mandats du MACM, ils découlent de cette mission et s'énoncent comme suit: 1) conserver la collection d'œuvres d'art existante; 2) en exposer en tout temps les éléments les plus significatifs; 3) poursuivre des recherches fondamentales en art québécois en rapport avec le contexte canadien et international; 4) organiser des expositions; 5) rendre les œuvres accessibles au public par des publications; 6) poursuivre le développement de cette collection par l'acquisition sous forme d'achats, de dons ou de legs; 7) organiser dans le domaine des arts visuels, des activités et des programmes ayant des fins édu-

catives. Ces mandats conduisent à une programmation d'événements dont les activités sont reliées à la mise en valeur de la collection, aux expositions et à la recherche qu'elles nécessitent, à la diffusion des résultats de cette recherche, aux activités d'animation-éducation et à l'exploration des autres formes d'expression artistique contemporaine. Les disciplines touchées par ces autres formes d'expression sont: la nouvelle danse, le multimédia, le cinéma expérimental, la musique actuelle, le théâtre de recherche, la performance et la poésie.

Or, c'est de sa mission et de ses mandats que découlerait un rôle du Musée en ce qui à trait à la gestion d'archives privées, c'est-à-dire de *constituer, de préserver et d'exploiter ces archives aux fins de la mise en valeur de l'art contemporain québécois*. Partant de cet énoncé, nous posons les questions suivantes: le MACM, dans les limites de sa mission, pourrait-il être un chef de file en matière d'acquisition d'archives privées en art visuel contemporain, de celles jugées d'importance pour réaliser ses activités et ses mandats? Pourrait-il considérer l'art visuel contemporain et d'autres formes d'art reliées à celui-ci comme son champ de spécialisation, voire sa zone d'excellence? Pour compléter sa mémoire institutionnelle, le Musée devrait-il acquérir davantage d'archives privées qui lui sont associées? Cependant, avant d'aborder quelques éléments de réponses, nous verrons comment la structure de fonctionnement et les ressources disponibles sont des facteurs internes qui peuvent favoriser ou entraver les buts poursuivis en matière d'acquisition d'archives privées.

Un premier aspect particulier de la structure du Musée est que ce dernier ne possède pas à proprement parler un service d'archives. Trois directions se partagent le rôle normalement dévolu à un tel service et les activités qui en découlent. Le Secrétariat général assume la responsabilité de la gestion de la mémoire institutionnelle, pour laquelle a été développé un programme de gestion des documents. En outre, il collabore avec deux autres directions dans l'acquisition de fonds d'archives privées: la Direction de la conservation et la Direction de l'éducation et de la documentation représentées respectivement par les Archives des collections et la Médiathèque. Leur position dans la structure organisationnelle est mise en évidence dans l'organigramme en annexe. En relation avec leurs fonctions, ces unités - les Archives des collections et la Médiathèque - sont appelées à acquérir des fonds d'archives privées. La première gère les œuvres de la collection, d'où la pertinence d'archives privées pour leur mise en valeur; la deuxième acquiert des archives privées pour le développement de ses collections spéciales, comme par exemple le fonds d'un magazine photographique: le Fonds Gérin-Lajoie/Ovo. C'est également à cette dernière qu'on a délégué les fonctions de gestion des archives permanentes institutionnelles produites depuis la fondation du Musée ainsi que le traitement et la diffusion des archives actives des événements publics tels que les expositions, les activités éducatives, les publications et les créations multimédias. Bref, la Médiathèque traite des archives tant institutionnelles que non institutionnelles, ce qui lui permet ainsi d'assumer son rôle de diffuseur principal de l'information au grand public.

Ce contexte de partage de rôles nécessite une coordination constante afin de s'assurer que toutes les fonctions archivistiques, qui sont après tout interreliées, soient accomplies en vue d'une même finalité. Cette coordination est d'autant plus nécessaire que le MACM a opté pour un mode de gestion décentralisé axé sur la notion de projet,

et que cette notion, appliquée à l'activité d'acquisition de fonds d'archives, comporte des limites. La gestion de projet, par définition, se rapporte à un ensemble d'activités de durée temporaire, alors que les buts poursuivis par l'acquisition d'archives privées sont étroitement liés à la réalisation de la mission et des mandats, qui sont des considérations à long terme. La gestion des activités d'acquisition d'archives privées peut être décentralisée et même accomplie par étapes successives, mais elle doit être envisagée et coordonnée comme une fonction qui se veut permanente, tout en évoluant selon les mandats et les activités de l'organisme.

Un manque chronique de ressources humaines et financières constitue un deuxième facteur structurant du MACM, affectant la gestion des archives en général et la fonction de l'acquisition d'archives privées en particulier. En effet, nonobstant le maintien d'une certaine continuité dans l'ensemble des activités du Musée, leur financement pose un défi constant. Un manque de ressources rend plus difficile l'adoption de moyens qui respectent les normes archivistiques reconnues. En effet, l'attribution de ressources humaines à la gestion des archives institutionnelles mêmes est constamment remise en cause, même si d'aucuns savent qu'un programme de gestion des documents n'est efficace à long terme qu'en autant qu'il est mené, et ceci de façon continue, par une personne possédant les qualifications professionnelles nécessaires. Que dire alors des ressources pour la gestion d'archives privées, sinon qu'elles sont quasi inexistantes. Néanmoins, le MACM est conscient que les dons d'archives privées ne peuvent être refusés pour la seule raison d'un manque de ressources. Il sait pertinemment que l'accomplissement de sa mission en dépend. Il serait tout de même incohérent d'accepter le principe d'acquérir des fonds d'archives privées comme moyen de réaliser sa mission sans y accorder des ressources minimales de développement. N'a-t-il pas été souligné dans les dernières années que les musées doivent envisager leur «collectionnement», non plus comme seulement une action d'acquisition d'objets, mais aussi d'acquisition de connaissances et de documents relatifs à ces objets (Lachapelle 1992, 98). Les archives privées font partie de ces documents. De surcroît, ses missions culturelle et sociale en appellent à sa contribution active dans la constitution de la mémoire consignée de l'art contemporain.

Enfin, un dernier facteur lié au fonctionnement du MACM a un impact sur l'élaboration d'une politique d'acquisition d'archives privées. Certaines politiques majeures, telles celles de l'éducation, de la recherche et de la gestion de l'information, encadrant des activités de première importance au Musée, étaient en voie d'élaboration ou de révision lors de notre étude. Leurs lignes directrices seront un préalable à l'élaboration d'une politique d'acquisition d'archives privées au MACM, puisque les activités qu'elles gèrent justifient l'acquisition d'archives privées et doivent orienter sa planification.

Finalement, tous ces éléments vus jusqu'à présent nous permettent d'avancer que de multiples facteurs tant internes qu'externes influenceront la détermination des champs d'acquisition d'archives privées au MACM, lesquels formeront le cœur de la politique d'acquisition d'archives privées. Cette affirmation nous ramène aux interrogations formulées précédemment sur le rôle du musée face aux archives privées de l'art contemporain québécois; des éléments de réponses sont abordés. Le Musée aura à évaluer ses besoins en relation avec tous ces facteurs. Afin d'établir des buts et des

objectifs réalistes en matière d'acquisition d'archives privées, il devra tenir compte non seulement de ses activités actuelles, mais aussi de celles qui lui permettront de se développer. Le Musée sera constamment soumis à un contexte évoluant selon les clientèles desservies, et devra par conséquent réajuster ses buts, ses objectifs et ses stratégies afin d'acquérir des archives privées en relation avec ses nouveaux mandats.

Le MACM acquiert déjà des fonds d'archives privées en relation avec les activités d'exposition de sa collection d'œuvres, mais d'autres archives pourraient contribuer à l'essor d'activités que le Musée entend privilégier en vertu de ses mandats. Outre les expositions qui constituent, certes, des activités de premier plan, des activités complémentaires et des événements spéciaux concourent au rayonnement et au développement du Musée. En se fondant sur la collection permanente, sur la recherche fondamentale des conservateurs et sur la programmation des événements, le Musée prépare à l'intention du public un éventail de programmes et d'activités visant à favoriser la meilleure compréhension possible des œuvres d'art, des artistes et du processus de la création. Ces activités permettent à un large public d'avoir accès à des formes artistiques reliées aux arts visuels, de débattre sur la scène publique des thèmes actuels et de relier la programmation du Musée à certains événements extérieurs afin d'impliquer l'institution dans son milieu culturel. De plus, le calendrier des délais de conservation du Musée détermine déjà la sélection des archives institutionnelles permanentes, facilitant ainsi l'identification des archives non institutionnelles qui viendraient appuyer la réalisation des mandats et des activités. Des archives privées associées ou non à la mémoire institutionnelle pourraient être acquises, afin de mieux comprendre, entre autres, l'évolution des rôles joués par le MACM dans notre société, et d'en connaître une partie des acteurs.

De façon succincte, voici les champs d'acquisition que le MACM pourrait être appelé à développer; le niveau de priorité de chacun sera à établir en conformité avec le plan stratégique, que le Musée élaborera à partir de sa mission.

- 1) *Archives privées associées à la mémoire institutionnelle*, provenant de personnes physiques ou morales ayant œuvré au Musée, et qui sont complémentaires aux archives institutionnelles. Il peut s'agir, entre autres, d'archives de conservateurs (comme membre du personnel ou à titre d'invité), de directeurs, d'éducateurs ou de fondateurs (artistes, collectionneurs, critiques, etc.).
- 2) *Archives privées non associées à la mémoire institutionnelle*, provenant de personnes physiques ou morales ayant contribué de façon significative au développement des arts visuels ou à l'une ou l'autre des formes d'art reliées à ceux-ci et qui relèvent du mandat du MACM. Il peut s'agir, entre autres, d'archives d'artistes, d'historiens de l'art ou de chercheurs.

En résumé, nous constatons que le MACM possède un environnement qui lui est spécifique et qu'il s'agit d'un organisme qui, de par sa législation, sa mission, ses mandats, sa structure et son fonctionnement jouit d'une certaine autonomie et possède des responsabilités qui lui sont propres. La *Loi sur les musées nationaux* qui énonce des visées culturelles et sociales pour le MACM légitime ainsi sa mission qui est de constituer le patrimoine artistique collectif et de promouvoir les œuvres d'art les plus actuelles. De cette mission émanent ses mandats, lesquels se réalisent dans une structure

particulière et avec des ressources précises et limitées. C'est en tenant compte de cet environnement que le MACM pourra établir sa politique d'acquisition d'archives privées.

Pour clore cette partie sur notre démarche, voici la liste des composantes du modèle de politique proposé au MACM; elles se divisent en deux parties: les éléments de base et les paramètres d'application⁴.

1. ÉLÉMENTS DE BASE DE LA POLITIQUE
 - 1.1 Objet
 - 1.2 Définitions
 - 1.3 Contexte réglementaire
 - 1.4 Principes directeurs
 - 1.5 Mission et mandats du MACM
 - 1.6 Mandats du MACM concernant ses archives
 - 1.7 Objectifs généraux
 - 1.8 Champs d'acquisition
 - 1.8.1 La mémoire organique et consignée actuelle
 - 1.8.2 Les priorités d'acquisition
2. PARAMÈTRES D'APPLICATION DE LA POLITIQUE
 - 2.1 Attributions et responsabilités
 - 2.2 Mécanismes d'acquisition
 - 2.3 Évaluation du fonds d'archives privées
 - 2.3.1 Évaluation archivistique
 - 2.3.2 Évaluation monétaire

LES APPORTS ET LES LIMITES DE LA DÉMARCHE AU MACM

À partir des impressions perçues en cours de processus et des opinions recueillies suite à la remise de notre rapport d'étude aux responsables du MACM, nous pouvons dégager certains apports et certaines limites de notre démarche. Cette démarche, visant l'élaboration d'une politique d'acquisition d'archives privées, puisque menée par une seule personne, donne forcément des résultats différents de ceux qui découleraient d'un travail collectif, où l'engagement des personnes qui auraient à l'appliquer serait mis à contribution. Les responsables intéressés à ce qu'une personne extérieure à leur organisme vienne effectuer une étude afin d'établir les prémisses d'une éventuelle politique d'acquisition d'archives sont-ils toujours conscients que les résultats dépendront en grande partie de leur implication?

Les apports

Notre démarche a d'abord permis de doter le Musée d'un rapport d'étude, malgré un délai relativement court pour le réaliser, dans lequel les principaux éléments à considérer dans l'élaboration d'une politique d'acquisition d'archives sont réunis. Fondée sur des principes et des pratiques reconnus, comme le respect des fonds, cette étude

a tenu compte des caractéristiques du MACM. L'engagement d'une personne de l'extérieur, non impliquée dans les activités quotidiennes, a non seulement apporté une certaine objectivité aux résultats, mais a accéléré le processus en réduisant certains différends issus des visions de chacun face à son rôle.

Un deuxième apport nous a semblé avoir été apprécié: la mise en contexte du MACM, même si elle était forcément partielle et incomplète à cause du temps limité qui a pu être consacré au projet. En effet, le questionnement sur la position et le rôle du MACM comme partenaire dans le réseau des organismes acquéreurs d'archives a souligné l'importance pour le Musée de mieux définir son mandat archivistique à la lumière de sa mission et, conséquemment, de bien délimiter ses champs d'acquisition. Comme nous l'avons suggéré précédemment, le MACM, toujours en relation avec sa mission et les champs d'acquisition des organismes acquéreurs dans son environnement, pourrait jouer un rôle de chef de file archivistique sur le plan de l'art contemporain. Pour ce faire, toutefois, il devra s'engager dans une stratégie d'acquisition plus active et même proactive. La possibilité est là; la décision lui appartient.

La sensibilisation des principaux concernés au MACM aux avantages d'une politique écrite et reconnue a été perçue comme un autre apport de notre démarche. En effet, certains leaders ont senti la nécessité de planifier le processus d'acquisition d'archives privées et de se doter d'une politique d'acquisition afin de rendre opérationnelle cette planification. Ils ont saisi comment cet outil aiderait à enrichir la mémoire institutionnelle et, puisque celle-ci appuie les activités quotidiennes du Musée dans l'accomplissement de ses mandats et de sa mission, pourquoi il ne pouvait être laissé au hasard des influences et des moyens. De plus, ils ont reconnu qu'une politique aurait le mérite de placer l'archiviste au cœur des pourparlers avec un donateur potentiel, et ce dès le début des négociations. L'application d'une politique d'acquisition requiert l'implication d'un archiviste, qui, après tout, sait mieux que quiconque comment évaluer un fonds archives et quelles données recueillir tout au long d'une transaction entre les parties concernées afin de s'assurer d'un traitement significatif du fonds aux fins des futurs utilisateurs.

Enfin, un dernier apport a été la mise en évidence de l'importance d'une collaboration interdisciplinaire pour la réussite d'un projet d'élaboration et d'application d'une éventuelle politique d'acquisition d'archives privées. Dans le contexte d'une institution muséale, telle le MACM, l'importance d'une collaboration étroite entre les secteurs archivistique et muséologique relève presque d'une évidence. D'un côté, les archives privées que possède un musée peuvent apporter un éclairage nouveau et significatif sur l'étude d'un artiste ou d'un mouvement bien représenté dans la collection permanente; de l'autre, l'acquisition d'une collection majeure d'œuvres peu documentées dans les archives que possède un musée peut réorienter sensiblement les champs prioritaires définis dans la politique d'acquisition. Ainsi, on peut supposer que l'acquisition par le MACM, en 1992, de l'importante Collection Lavalin, représentant le tiers de l'ensemble des œuvres que possédait déjà le Musée, aura un impact décisif sur la planification d'acquisition d'archives privées, impact qui se reflétera dans sa politique d'acquisition.

De nos jours où se vit quotidiennement la rationalisation des ressources, chacun sait que la collaboration et la concertation peuvent prendre différentes formes: du regroupement de services à la fusion des unités, en passant par le partenariat qui tient

compte des particularités de chacun. Quelle que soit la forme que prend cette collaboration, elle exige un respect de l'éthique professionnelle des disciplines impliquées. Au MACM, le fait que bibliothécaires, muséologues, archivistes et archivistes des collections, relevant en outre de directions différentes, sont impliqués dans l'acquisition et le traitement d'archives nécessite, d'une part, une collaboration étroite entre eux et, d'autre part, des attributions de responsabilités définies. Le manque de ressources financières et, conséquemment, de ressources humaines, amène parfois des professionnels, le plus souvent inconsciemment, à outrepasser leur domaine de compétence. Confrontés aux défis que posent les restrictions budgétaires et malgré des besoins évidents, les responsables ne peuvent pas toujours se permettre les services permanents des professionnels que sont les archivistes. Ils tentent alors de partager les fonctions à remplir entre les professionnels d'autres disciplines déjà en place. De surcroît, la méconnaissance des attributions propres aux autres disciplines ajoute à la problématique du partage des responsabilités. Même si des disciplines apparentées comme la bibliothéconomie, la muséologie et l'archivistique partagent des méthodes et des procédés, chacune a des particularités qui lui sont reconnues. Le respect de ces spécificités est à la base d'un réel travail d'équipe, et les actes exclusifs n'interdisent en rien la collaboration et la concertation.

Ainsi, pour ce qui est de l'archivistique, il est essentiel de reconnaître l'autonomie de la discipline à cause de l'interdépendance des fonctions mises en perspective lors de l'acquisition d'archives. Puisque les archives forment un tout, chaque fonction du processus de leur gestion doit être exercée à la lumière des autres. L'évaluation guide l'acquisition et est pratiquée lors de la sélection et de la conservation⁵. Des considérations de conservation préventive, à cause des coûts que peut entraîner cette fonction et des limites d'accessibilité physique qu'elle peut imposer, influencent la décision d'acquisition. Puis, le traitement, à cause des coûts de main-d'œuvre qu'il génère si les documents sont en désordre, influence à son tour la décision d'acquérir ou non. Somme toute, des approches complémentaires sont parfois nécessaires pour acquérir des archives, mais le respect des principes des disciplines impliquées doit demeurer omniprésent.

En résumé, la sensibilisation à la collaboration et à la coordination semble avoir été un apport concluant de notre étude au MACM. Les responsables qui seront impliqués dans l'acquisition d'archives en sont arrivés à déceler les éventuels avantages d'une politique d'acquisition écrite comme outil de planification, et souhaitent que cet outil prenne forme le plus tôt possible. Ces intervenants comprenaient que leur collaboration est nécessaire pour planifier des acquisitions d'archives, puisque celles-ci servent à leurs activités et font que la mission du Musée se concrétise.

Les limites

Outre que toute recherche comporte des limites, dans le cas de notre projet de stage, certains obstacles ont eu pour effet de limiter la portée de notre étude.

Un premier obstacle a été une insuffisance d'informations relatives à l'environnement du MACM. Nous savions que le MACM, conscient de ses besoins de mémoire consignée institutionnelle, avait récupéré et traité certaines archives définitives versées antérieurement aux Archives nationales du Québec à Montréal. Le traitement de

ces archives avait permis d'entrevoir des lacunes, ouvrant la possibilité de combler celles-ci par des acquisitions d'archives privées associées. Toutefois, des informations sur le contexte de création et d'utilisation des archives manquantes nous auraient été nécessaires pour mieux les identifier et pour déterminer la pertinence de les acquérir. De plus, faute d'informations suffisamment substantielles sur le partage potentiel de zones d'excellence d'acquisition parmi les trois directions s'occupant d'archives au MACM et sur les intentions des Archives nationales du Québec quant à la consolidation du réseau des services d'archives au Québec, il s'est avéré difficile de bien cerner la place qu'on pourrait accorder au MACM comme partenaire et, par conséquent, d'entrevoir le rôle que celui-ci pourrait s'attendre à jouer dans la constitution de la mémoire nationale propre à son domaine.

L'impossibilité d'obtenir des informations précises ou des écrits formels sur la planification stratégique et structurelle du Musée a constitué un second obstacle. Sans connaître les grandes orientations de l'organisme, ses buts et ses objectifs, ainsi que les moyens qu'il entend prendre pour les réaliser, il est difficile d'y intégrer, comme il se doit, la planification d'acquisition d'archives privées. Plusieurs éléments pouvaient expliquer cette situation: les suites d'un déménagement récent se faisaient encore sentir; la mise en place de nouvelles technologies exigeait des ajustements dans la planification structurelle et, comme nous l'avons déjà mentionné, des politiques ayant un impact important sur l'élaboration d'une politique d'acquisition d'archives privées étaient en révision ou en préparation au moment où nous menions notre étude.

Une troisième difficulté découlait du fait que l'étude a été effectuée sans un appui clairement exprimé par la haute direction. L'élaboration et l'adoption d'une politique d'acquisition d'archives privées exigent l'implication de tous ceux qui auront à l'appliquer et surtout celle de la haute direction. Même si la personne responsable de la demande d'étude au MACM avait indiqué les problèmes qui résultaient directement de l'absence d'une politique écrite d'acquisition d'archives privées; même si la démarche visait plus l'élaboration d'un document de base que la politique officielle du Musée; même si la recherche comportait des objectifs académiques et devait être effectuée par une étudiante stagiaire, elle aurait dû être corroborée par la haute direction. Un accord tacite n'a pas suffi; l'appui manifeste de la haute direction aurait motivé davantage les personnes appelées à collaborer à l'étude. L'implication soutenue de chacun aurait favorisé un consensus sur les objectifs réels d'un éventuel projet de politique.

Enfin, une connaissance incomplète de la culture organisationnelle du MACM de la part de la personne extérieure a constitué un dernier obstacle à la réalisation satisfaisante de l'étude. L'élaboration de toute politique s'effectue dans un contexte organisationnel de définitions des pouvoirs. Une compréhension partielle des valeurs véhiculées au sein d'un organisme peut amener de fausses perceptions et, par conséquent, rendre complexes et même ardues les relations avec les intervenants. Les comportements des acteurs et les règles de jeu établies par les groupes qui composent un organisme sont des éléments importants à saisir lors de l'élaboration d'un outil de gestion, comme une politique d'acquisition d'archives, puisqu'ils risquent de remettre en question des responsabilités des services impliqués. Au MACM, les hautes instances décisionnelles devront mieux définir les fonctions et responsabilités de l'autorité ultime de l'acquisition de fonds d'archives privées et de ceux qui y sont directement

impliqués. Cela n'empêchera nullement la prise de décisions par consensus entre les différentes parties, mais pourra changer quelque peu un équilibre des pouvoirs qui jusque là convenait.

CONCLUSION

Notre démarche a permis de souligner que le défi qui se pose au MACM dans l'élaboration d'une politique d'acquisition d'archives privées consiste principalement à établir ses champs d'acquisition et à définir ses zones prioritaires. Le Musée doit tenir compte non seulement de sa mission, de ses mandats et de ses activités, mais aussi d'autres facteurs liés à son environnement. Si l'enrichissement de sa mémoire institutionnelle aux fins de ses mandats et activités demeure sa principale motivation de planifier l'acquisition d'archives privées, il ne peut ignorer son rôle de partenaire dans le réseau des organismes acquéreurs afin de constituer la mémoire organique et consignée collective de l'art contemporain québécois pour les générations futures.

Malgré des obstacles qui se sont avérés incontournables, notre étude a sensibilisé les personnes appelées à établir une politique d'acquisition d'archives privées au MACM à l'importance d'une collaboration autour d'un objectif commun qui, en l'occurrence, est celui de constituer une mémoire significative relative à l'art contemporain québécois, significative et pour le Musée et pour la société. Puisque le Musée se prépare à élaborer une politique d'information, dans laquelle s'inscriront des lignes directrices concernant l'acquisition de fonds d'archives privées, nous espérons qu'un esprit de collaboration présidera à l'élaboration du projet et à la mise en place des directives. De cet esprit de collaboration naîtra une volonté d'assurer la gestion des archives privées, dont la planification des acquisitions qui y joue un rôle de premier plan. Acquérir et exploiter des archives privées, telles celles de l'art contemporain, c'est avoir compris la vision d'une avant-gardiste qui affirmait que les écrits et les artefacts sont complémentaires et constituent des richesses inestimables d'un pays. (Miller 1992, 12)

Dolorès Fortin est diplômée de la maîtrise en histoire, option archivistique, de l'Université Laval.

NOTES

1. Dans le but d'alléger le texte, le sigle *MACM* et le terme *Musée* seront utilisés tout au long de cet article pour signifier le Musée d'art contemporain de Montréal.
2. À la suite de relations établies avec des intervenants du milieu de la danse, des problématiques d'accessibilité à leurs archives ont été portées à notre connaissance. En outre, des besoins furent exprimés par la responsable de la Médiathèque du MACM, désireuse que le Musée se dote d'une politique d'acquisition de fonds d'archives privées selon les principes archivistiques établis. Un projet d'étude concernant l'acquisition d'archives privées prenait ainsi forme.
3. Un document de référence nous a particulièrement servi de guide lors de la réalisation de notre stage et, conséquemment, pour le modèle de politique suggéré au MACM: Conseil canadien des archives. 1995. *Vers l'élaboration d'une stratégie nationale d'acquisition: recommandations concernant la planification des acquisitions*. Ottawa. 89 p.
4. Pour de plus amples détails, il est possible de consulter le rapport complet de notre étude à la Médiathèque du MACM.
5. Comme le soulignait pertinemment l'un de nos confrères archivistes : «Il est important de souligner la relation étroite qui existe entre les étapes de l'évaluation des archives en vue de l'acquisition et celle qui s'effectue en fonction de la sélection. En effet, ces démarches s'appuient sur des principes apparentés, puisqu'il s'agit de phases successives d'un même processus [...] Les archivistes ne peuvent ignorer les critères régissant une activités lorsque vient le temps de réaliser l'autre.» (Charbonneau 1994, 3.)

BIBLIOGRAPHIE

- ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC. 1996. *Normes et procédures archivistiques*. Québec: Ministère des Affaires culturelles, Direction des communications.
- CARDIN, Martine. 1993. Les archives des professionnels et professionnelles à l'emploi d'une institution: archives privées ou archives institutionnelles? Point de vue d'une professeure. In *Actes du XXIIe Congrès de l'Association des archivistes du Québec*. Québec.
- CARDIN, Martine. 1995. *Archivistique: information, organisation, mémoire: l'exemple du Mouvement coopératif Desjardins, 1900-1990*. Sillery: Les Éditions du Septentrion.
- CHARBONNEAU, Normand. 1994. La gestion des documents photographiques: évaluation, sélection et préservation. *Archives* 25, no 4: 3-23.
- CONSEIL CANADIEN DES ARCHIVES. 1995. *Vers l'élaboration d'une stratégie nationale d'acquisition: recommandations concernant la planification des acquisitions*. Ottawa.
- COUTURE, Carol et Jean-Yves ROUSSEAU. 1982. *Les archives au XXe siècle : une réponse aux besoins de l'administration et de la recherche*. Montréal: Université de Montréal, Secrétariat général, Service des Archives.
- DUCHARME, Jacques et Jacques MATHIEU. 1982. *Politique d'acquisition du Centre de recherche Lionel-Groulx*. Outremont: Centre de Recherche Lionel-Groulx. Document photocopié.
- FROST, Eldon. 1996. L'acquisition d'archives privées en période de compression. *l'Archiviste*, no 112: 24-26.
- GRIMARD, Jacques. 1990. Acquérir des Archives... ou constituer la mémoire de nos sociétés. *l'Archiviste* 17, no 6: 12-14.
- LACHAPPELLE, François. 1992. Le musée pense-t-il?. In *Tendances de la muséologie au Québec*. Coll. Muséo. Sous la dir. de Michel Côté. Québec: Musée de la civilisation et SMQ.
- LAMBERT, James et Louis CÔTÉ. 1992. Les outils de travail en archivistique: La politique d'acquisition: pourquoi, comment, critères et exemples. *Archives* 23, no 3: 3-51.
- MATHIEU, Jacques. 1993. Bilan d'un colloque: des trajectoires archivistiques. In *Les valeurs archivistiques: théorie et pratique*. Actes du colloque organisé conjointement par la Division des archives et les Programmes d'archivistique de l'Université Laval. Québec: Université Laval.
- MILLER, Pamela. 1992. *Les Archives du Musée McCord / The McCord Museum Archives*. Catalogue d'exposition. Montréal: Musée McCord d'histoire canadienne.
- MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE MONTRÉAL. 1995. *Guide administratif du Musée d'art contemporain de Montréal*. Montréal: Direction de l'administration.
- ROUSSEAU, Jean-Yves, Carol COUTURE et al. 1994. *Les fondements de la discipline archivistique*. Montréal: Presses de l'Université du Québec.
- VINCENT, Suzanne. 1996. Gestion, traitement, conservation et diffusion des documents dans les musées: la place de l'archiviste. *Archives* 27, no 3 (hiver): 53-77.