

NOTE ET BILAN D'EXPÉRIENCE

*Les processus de gestion de l'information administrative et les technologies de l'information à la CECM**

Alban Boudreau

Dans le domaine de la connaissance, il est loisible d'affirmer que la meilleure garantie pour assurer une évolution de la pensée est de fuir les attitudes qui conduisent aux certitudes intellectuelles et d'adopter une démarche analytique marquée de la pratique du doute systématique. Un refus de remettre en question et même d'abandonner des idées ou des concepts conduit directement à l'affaiblissement du bagage conceptuel d'une discipline et provoque tôt ou tard sa désuétude.

Cette attitude, le doute systématique, doit s'appliquer intégralement aux concepts et aux idées véhiculées depuis des lustres dans le cadre des pratiques de la gestion des ressources informationnelles. En effet, au fil des ans, des méthodes furent développées et appliquées pour répondre aux besoins des usagers des services de gestion des documents administratifs et des documents d'archives. Ces méthodes correspondaient aux conditions fixées par les règles législatives, organisationnelles et technologiques. D'hier à aujourd'hui, les réalités administratives et les exigences de la recherche se sont grandement modifiées. Il y a tout lieu de croire qu'une interrogation des pratiques des gestionnaires de ressources informationnelles s'impose.

Pour plusieurs praticiens du domaine, les multiples changements et les remises en question des règles et des pratiques acquises au fil des ans provoquent un sentiment d'insécurité. Il est tout à fait légitime de se sentir menacé lorsque les conditions d'exercice d'une discipline changent au point où les notions apprises servent peu tandis que les domaines ignorés sont de plus en plus nombreux. Devant un tel constat,

* Il s'agit du texte remanié d'une conférence prononcée lors du XXIV^e congrès de l'Association des archivistes du Québec tenu à Montréal du 7 au 9 juin 1995.

certaines abdiquent en se cantonnant dans la défense de concepts et de pratiques vétustes. D'autres entreprennent à leur manière, et selon les occasions offertes, une mutation des méthodes d'intervention des processus de gestion de l'information administrative. À l'occasion, il s'agit d'une adaptation des concepts aux nouvelles réalités mais souvent elle nécessite, cette mutation, une révision en profondeur des façons de faire. L'émergence des technologies de l'information dans les pratiques quotidiennes de gestion oblige à interroger certains concepts. C'est du moins l'enseignement tiré de notre expérience acquise dans une commission scolaire.

De nouvelles réalités

Au fil des ans, l'homme a trouvé des moyens et des méthodes afin de réaliser les fonctions d'organisation, de description, de conservation et de diffusion de l'information administrative. Ces différentes méthodes ont toujours emprunté les technologies du moment tout en respectant les possibilités et les limites qu'elles imposaient. À chaque fois qu'une technologie est introduite, elle bouleverse les méthodes de travail de ceux et celles qui interviennent lors de la création et de la réception de l'information administrative. Elle révèle de nouvelles questions que les spécialistes de la gestion des documents administratifs et des documents d'archives doivent examiner attentivement en revoyant, si nécessaire, leurs façons de faire. Il en a été ainsi lors de l'introduction des techniques de reproduction des documents à l'aide de la micrographie et, même avant, au moment de l'utilisation de la machine à écrire et du papier carbone. Par contre, l'ensemble de ces moyens permettaient, tout au plus, de simplifier la diffusion ou la conservation des documents sans pour autant remettre en question les modes traditionnels de gestion de la ressource informationnelle. Aujourd'hui, la dynamique est quelque peu différente.

Les interventions en gestion des ressources informationnelles se déroulent dans deux types d'organisation: les organisations traditionnelles, celles dont l'intégration des technologies de l'information au déroulement des processus administratifs n'est pas réalisée et les technologiques, celles qui ont réalisé l'intégration des technologies de l'information au déroulement des processus administratifs. Cette catégorisation des organisations permet d'établir une distinction entre la présence des ordinateurs dans les aires de travail et l'utilisation pleine et entière, sous forme de symbiose, des technologies de l'information afin de créer, décrire, conserver, diffuser et partager l'information nécessaire à la réalisation des activités administratives, cadencées au rythme des processus administratifs. Ainsi, les organisations modernes s'interrogent, non pas sur la pertinence d'utiliser les technologies de l'information, mais sur comment gérer les changements qu'elles provoquent dans la réalisation des opérations quotidiennes. Il en résulte un changement majeur dans les méthodologies d'intervention pour les spécialistes de la gestion des documents administratifs et des documents d'archives.

L'utilisation des technologies de l'information oblige le passage de la gestion du document administratif à la nécessité d'intervenir au niveau de l'information administrative. En fait, il s'agit d'opérer le changement pour aller d'une gestion du contenant (la chemise de classement, la boîte, la bobine de microfilm, le disque numérique, le disque optique compact, etc.) à la gestion du contenu du document. Cette

modification repose, principalement, sur deux constats: le caractère parcellaire de l'information et les nouvelles possibilités technologiques. En effet, l'information nécessaire à la prise de décision ou pour poser un geste administratif se retrouve parmi une multitude de documents allant de la lettre reçue au rapport et au fichier informatiques.

Au départ, il faut admettre que l'énoncé de cette réalité repose sur le postulat que la raison première des interventions des spécialistes de la gestion des documents administratifs et des documents d'archives est avant tout de rendre l'information accessible. Cette affirmation chamboule les habitudes et les croyances. Elle renverse les préceptes qui affirment que le rôle premier des spécialistes du domaine en est un de conservation. La distinction s'établit entre l'effet, le moyen et la cause. L'information pour être accessible doit être conservée, décrite et stockée. En procédant ainsi, le corollaire de l'accessibilité, l'utilisateur et ses besoins, se pointe rapidement et teinte, sous menace d'expulsion, la méthodologie d'intervention. En d'autres mots, d'un rôle très effacé, pour répondre aux besoins actuels, il faut être actif et présent là où les demandes s'expriment. La suite logique d'une telle assertion est que les efforts des intervenants se déplacent pour répondre aux besoins des usagers et non plus l'inverse. Une petite nuance qui métamorphose les façons de faire et les scénarios d'intervention. Ce ne sont plus les usagers qui doivent souscrire aux exigences et aux normes élaborées par les spécialistes mais plutôt ces derniers qui se doivent de travailler à comprendre les besoins et à adapter les méthodes en conséquence.

Dans le cadre d'une activité administrative simple, le personnel doit, pour prendre une décision et afin de poser un geste, consulter une quantité énorme de documents: des rapports, des avis, des études, des ouvrages de référence, des comptes rendus, et la liste s'allonge sans cesse. L'employé, lors de la rédaction d'un rapport d'analyse, pourra produire un document composite en déterminant des liens entre un extrait d'une base de données, une feuille de calcul d'un tableur, un diagramme d'un logiciel de gestion de projets et ainsi de suite. Ces différents documents serviront aussi à d'autres fins et tout en étant mis à jour par les créateurs respectifs, ils alimenteront d'autres documents composites. Ces réalités ne sont plus du domaine de la science-fiction mais encadrent de plus en plus le travail quotidien du personnel au sein des organisations. Et outre le fait de se démarquer des pratiques des clercs, elles suscitent, dans beaucoup de cas une augmentation de l'insécurité documentaire. Il faut trouver tout, rapidement et sans devoir réaliser des acrobaties documentaires. L'introduction des interfaces graphiques au niveau des logiciels a convaincu plus d'une personne qu'il est possible de travailler avec des logiciels ergonomiques et conviviaux. L'utilisateur s'y retrouve plus facilement par intuition, par analogie, par déduction que par l'utilisation de stratégies de recherche qui nécessitent l'utilisation d'un langage hautement occulte.

La situation pourrait être relativement simple si les technologies de l'information n'évoluaient pas à un rythme si rapide et ce, sans compter l'évolution des capacités de traitement des informations. En effet, à peine une technologie est-elle connue qu'il faut la maîtriser rapidement, car à peine la retrouve-t-on au sein de l'organisation que déjà une nouvelle cherche à s'y faire une place. Le phénomène s'illustre facilement avec les télécopieurs qui ont envahi les bureaux et, dans plusieurs cas, les

résidences. Le premier appareil nécessitait l'utilisation d'un exemplaire papier d'un document pour l'expédier mais rapidement il a été possible d'effectuer les opérations d'expédition et de réception directement en format numérique à l'aide d'un micro-ordinateur. Les exemples de cette nature peuvent facilement se multiplier tandis que les réseaux de neurones sont aux portes des bureaux pour permettre des avancées encore plus spectaculaires (Hurtubise, 1994).

L'évolution rapide des technologies témoigne de l'importance, tel que le souligne Jean Asselin¹, de revoir les méthodes traditionnelles de modélisation des besoins afin de tenir compte des processus cognitifs associés à l'utilisation de l'information administrative. En effet, l'information administrative dans un environnement technologique perd son caractère statique et revêt des attributs beaucoup plus dynamiques qui épousent le déroulement « multidirectionnel » des processus administratifs. Dans un tel contexte, le personnel traite l'information par association, en agglutinant les données au gré des questions à traiter.

Dès l'instant où les efforts sont consentis dans le but de répondre aux besoins de traitement et d'accès à l'information de ceux et celles qui n'utilisent plus uniquement le papier comme support de diffusion et de conservation, s'ouvre un nouveau monde à comprendre et à explorer. Il est illusoire de croire qu'il suffit de transposer les méthodes traditionnelles pour comprendre les besoins des usagers. Lorsqu'une personne manipule du papier, elle adopte un mode de fonctionnement qui respecte les possibilités et les limites de ce support. À titre d'exemple, pour retrouver des mots ou des idées dans un texte sur papier, il doit être lu et pour faciliter l'accès, cette lecture sera, souvent, résumée dans des éléments descriptifs. Transposer mécaniquement cette façon de faire dans un environnement bureautique est une négation des possibilités des technologies utilisées quotidiennement dans les organisations actuelles. Il en résulte un abandon ou un rejet des méthodes conventionnelles de gestion des documents administratifs à cause de leur caractère vétuste.

La description de la situation d'une commission scolaire

L'illustration de l'importance de revoir les concepts qui sous-tendent une intervention dans le domaine de la gestion des documents administratifs et des documents d'archives est empruntée à la Commission des écoles catholiques de Montréal (CECM). La présentation de la réalité d'un organisme particulier a pour objet d'illustrer les propos et n'a aucune prétention de présenter une analyse exhaustive de la réalité administrative et fonctionnelle de cet organisme et encore moins de lui affubler le titre d'organisme modèle.

La CECM a été fondée le 9 juin 1846, l'organisme est donc à la célébration de son 150^e anniversaire. Au fil des ans, la Commission a vu son territoire se modifier par des annexions, son nombre d'écoles varier et son mandat se transformer au gré des réformes de l'enseignement au Québec.

Le secteur de la gestion des documents administratifs et des documents d'archives, anciennement le Bureau des archives et le secteur des archives, a été créé en 1929. Au tout début, son mandat consistait à « classer les documents des commissaires ». De un employé au début, il passe à 11 en 1979 et conserve, alors, 15 millions de pièces.

Aujourd'hui, le secteur compte neuf employés et la masse documentaire sur support papier occupe un espace de 5 300 pieds linéaires et se complète par 1 800 bobines de microfilm, plus de 6 000 microfiches et bientôt par une collection de disques optiques numériques.

Pendant des années, le personnel du secteur a fonctionné sur les acquis. Les investissements au niveau des technologies ont été minimes; les interventions auprès des instances décisionnelles très discrètes; les services auprès des écoles quasi absents. Il en est résulté une détérioration des services et des méthodes, une accumulation des dossiers à traiter et une diminution de l'intérêt pour le travail. En un mot, un net recul

Depuis peu, il y a des changements dans l'air. D'une attitude de repli plus axée sur la conservation, l'équipe d'intervention du secteur se tourne vers un processus «interventionniste». Cela se matérialise par, entre autres, la révision de la politique de gestion des documents administratifs et des archives, la réécriture du mandat, la rationalisation du déroulement des activités, l'automatisation de certaines activités, une politique d'intervention active auprès des écoles, des centres, des regroupements et des services, la révision de la structure de classification, du calendrier de conservation et d'élimination et des procédures. En même temps, une implication active dans les projets majeurs ayant une incidence sur la gestion des documents administratifs et des archives: procédure de gestion du dossier scolaire de l'élève, introduction d'un nouveau logiciel de gestion financière dans les écoles, participation au projet de révision des procédures administratives.

Au fil des ans, les différentes composantes de cet organisme du monde scolaire ont acquis une certaine autonomie administrative et ce, dans une volonté de décentralisation des processus administratifs pour les simplifier. De plus, les unités administratives et pédagogiques ont la responsabilité de la gestion de leurs documents administratifs actifs et semi-actifs. Le personnel du secteur de la gestion des documents administratifs et des archives agit à titre de conseiller. Dans ce contexte, les interventions se font de la même manière qu'entre un fournisseur de services et un client et non pas dans un contexte d'obligation. La persuasion et la démonstration de l'efficacité des méthodes proposées occupent le devant de la scène.

Il y a des avantages à fonctionner dans un tel environnement et certes d'immenses défis à relever pour maintenir une certaine cohérence entre les activités d'organisation, de sélection et de conservation. Les outils administratifs traditionnels ne se bâtissent plus selon une séquence d'intervention linéaire mais plutôt à l'image de la reconstitution d'un immense casse-tête. Les blocs se constituent au gré des demandes et de l'éclosion des besoins et il est de la responsabilité du personnel du secteur de la gestion des documents administratifs et des documents d'archives de maintenir un équilibre entre les besoins des particuliers et la cohérence de la démarche. Pour ce faire, la démarche d'intervention doit nécessairement s'inscrire dans la dynamique des composantes administratives et non pas être à sa remorque. En d'autres mots, dans un tel environnement, il faut agir et non pas réagir aux soubresauts de la conjoncture.

Depuis 1991, au niveau des technologies de l'information, la Commission scolaire a choisi d'introduire une architecture des systèmes informatiques favorisant le traitement et l'accès décentralisés des données tout en maintenant la présence de

bases de données centralisées. Ainsi, chaque école ou service se dote d'un réseau de micro-ordinateurs qui constitue, pour l'ensemble de l'organisme, un réseau de type étendu. Il sera ainsi possible, lorsque l'installation de l'infrastructure sera terminée, d'entretenir des communications informatiques entre chacune des composantes de l'organisme. Les échanges de données et de documents pour la réalisation des activités administratives et pédagogiques seront encore plus nombreux. Il est aisé de constater qu'il s'agit de la mise en place d'un environnement bureautique, avec des possibilités d'intégration et «d'inter-connectivité» inimaginables.

Les communications seront possibles, elles le sont actuellement entre certaines composantes, même si plusieurs équipements différents sont utilisés. D'ailleurs, plusieurs opérations administratives se déroulent uniquement en empruntant les voies des communications informatiques. Il en est ainsi par exemple pour la saisie et la transmission des informations nominatives et académiques des élèves, les opérations de gestion des ressources financières, la gestion des approvisionnements et l'acheminement de certains formulaires sous format électronique. La décentralisation des opérations informatiques va de pair avec la décentralisation des opérations administratives et pédagogiques. Il en résulte une autre dynamique pour la gestion des documents administratifs et des documents d'archives.

En prenant en compte la description de la situation d'une commission scolaire qui opère un processus d'intégration des technologies de l'information, les possibilités et les limites d'une intervention conventionnelle émergent.

Une intervention conventionnelle pour la gestion des ressources informationnelles

La plupart des interventions dans le domaine de la gestion des documents administratifs et des documents d'archives se concentrent sur une gestion du support papier. À l'occasion, il y a introduction d'une technologie de reproduction des documents: la micrographie ou le balayage optique.

Les raisons qui expliquent et justifient une intervention conventionnelle varient dans le temps et aussi d'un auteur à l'autre². Il est par contre loisible de convenir que les activités de la gestion des documents administratifs allant de la création, la réception, la classification, le classement, la description, la conservation, le prêt, le transfert, l'élimination et le versement servent essentiellement à rendre accessible une information organisée. Par la suite, cette information pourra servir à la réalisation de multiples activités allant de la démonstration des droits acquis, la revendication des acquis, la poursuite contre les contrevenants, etc. Cependant, la méthodologie d'intervention doit s'élaborer, avant tout, pour répondre aux besoins reliés à l'accès à l'information et non pas s'arrimer aux raisons de son utilisation, variables d'un usager à l'autre.

Pour atteindre cet objectif d'accessibilité de l'information, les méthodologies d'intervention suggèrent des démarches linéaires allant même jusqu'à emprunter, dans le meilleur des cas, les notions systémiques énoncées par le biologiste Ludwig von Bertalanffy (Morgan, 1989, pp. 39-40), en considérant avec plus ou moins de sérieux,

selon le cas, les contraintes imposées par l'environnement qui prévaut au sein de l'organisme.

À quelques nuances près, la démarche préconise une première étape afin d'énoncer la problématique, en procédant à l'analyse de la situation réelle, à l'identification des différentes clientèles des ressources informationnelles et à la précision de leurs besoins. La deuxième étape servira à choisir les meilleurs moyens pour intervenir au niveau de la problématique préalablement énoncée. Dès lors, les intervenants auront entre les mains les éléments pour planifier, organiser, contrôler et diriger un projet qui, inévitablement, conduira à la conception et à la réalisation des outils administratifs nécessaires pour répondre aux besoins entourant la gestion des ressources informationnelles au sein de l'organisme.

Dans le cadre d'une intervention traditionnelle, les activités de gestion de l'information administrative se réalisent à l'aide de quatre outils administratifs: la politique de gestion des documents administratifs et des documents d'archives, la structure de classification, le calendrier de conservation et d'élimination et le recueil des procédures de gestion de l'information administrative et des documents d'archives.

La politique de gestion des documents administratifs et des documents d'archives permet de transposer dans un document les orientations retenues par la direction de l'organisme au niveau de la gestion des ressources informationnelles. Ce document précise les objectifs visés, les principes retenus pour la gestion de cette ressource et les responsabilités des différents intervenants. En fait, ce document matérialise l'engagement de la direction de l'organisme dans la voie d'une gestion rationnelle des ressources informationnelles et signifie l'appui politique de la direction à l'opération. La structure de classification, élaborée sur la base des fonctions, des activités et des sous-activités de l'organisme, permet de regrouper et d'amorcer le processus de description de l'information administrative. Il est le premier outil qui permet de rendre accessible le plus facilement possible l'information. Le calendrier de conservation et d'élimination permet de rationaliser la durée de vie des documents et la gestion des différents supports de conservation. Le dernier outil de gestion, «le procédurier», sert à expliciter au personnel l'ensemble des opérations à effectuer pour réaliser une gestion simple et efficace de l'information administrative. Il expose les façons de faire allant de la réception du document ou sa création, à son élimination ou sa conservation définitive à titre de document d'archives en passant par sa description, son repérage, son transfert de support, sa circulation, son prêt. C'est l'outil indispensable pour former le personnel mais aussi pour faciliter la mise en application des méthodes proposées.

Au fil des ans, les professionnels de la gestion des documents administratifs ont développé des techniques afin de faciliter les opérations de gestion des unités matérielles où logent les documents administratifs et augmenter les possibilités de repérage sans égard à la localisation physique des documents. Dans le meilleur des cas, il y a eu mécanisation de ces opérations à l'aide de logiciels spécialisés. Ces logiciels se sont raffinés au fur et à mesure du développement des outils informatiques. Ils sont passés d'outils relativement rigides et peu performants à des solutions plus souples, plus intégrées, offrant des taux de performance plus acceptables.

À l'occasion, la gestion se modernisait en introduisant la micrographie et quelques années plus tard, le balayage optique. Dans la majorité des cas, les solutions technologiques offertes ne formaient pas un tout homogène. Il n'y a pas eu d'intégration au niveau de la gestion des différentes phases de gestion des documents et des différents supports. Il en résulte aujourd'hui la présence de multiples logiciels regroupés ensemble et souvent difficilement compatibles entre eux dont le but est la gestion intégrale d'un processus complexe. Les résultats donnent lieu, plus souvent qu'autrement, à une fragmentation du processus de gestion des ressources informationnelles et à une augmentation des opérations alors que c'est l'inverse qui est promis et attendu. Des irritants qui se transforment rapidement en fossyeur des meilleures intentions.

Malgré tout, lorsque les consignes méthodologiques conventionnelles sont appliquées avec rigueur, il en résulte une nette amélioration au niveau de l'organisation, de la sélection et de la conservation des documents administratifs et conséquemment au niveau des documents d'archives.

À titre d'exemple, les multiples interventions dans le domaine de la gestion de l'information administrative à la CECM ont permis au fil des ans de constituer un patrimoine documentaire précieux qui permet aujourd'hui de reconstituer les 150 ans d'histoire de l'organisme. Elles permettront également d'émettre les attestations d'études, de proposer des méthodes pour classer, classer, décrire et conserver les documents papiers et même de réaliser des activités de micrographie et de balayage optique. Mais avec ces méthodes et ces outils, dès que l'intégration technologique s'amorce, les lacunes ressortent car, instantanément, les besoins des usagers se modifient au gré des changements de l'environnement. Et, comme le souligne Morgan «la survivance peut seulement se faire avec l'environnement et jamais contre» (Morgan 1989, p. 285). Un examen du déroulement d'une intervention dans un tel contexte illustre à merveille cette affirmation.

Une intervention de gestion des ressources informationnelles dans un environnement d'intégration technologique

L'introduction des éléments de la bureautique dans un organisme est l'amorce d'un processus de démocratisation de la gestion de l'information administrative. En effet, avec l'introduction des outils informatiques plus simples d'utilisation et plus performants, il est possible pour tous et chacun de créer, de recevoir et aussi de consulter l'information sans devoir nécessairement s'entourer de multiples classeurs ou être passé maître dans le maniement de la structure de classification et des procédures de description et de recherche de l'information. L'information peut être plus facilement accessible par l'ensemble du personnel d'un organisme mais son organisation doit correspondre aux nouvelles particularités organisationnelles qui émergent au gré des modifications des caractéristiques de l'environnement administratif se dessinant à l'aube du XXI^e siècle.

Habituellement, dans le meilleur des cas, les outils pour réaliser la gestion des documents administratifs se basent sur les fonctions et les activités administratives. Il en ressort des structures de classification qui épousent la fragmentation des fonctions administratives et des activités qui en découlent. Cette démarche est intéressante et

elle porte fruit lorsqu'elle est réalisée en collaboration avec le personnel de l'organisme. Il en résulte des outils administratifs adaptés surtout à la gestion des documents sur support papier. Mais dans un environnement bureautique, cette méthode atteint rapidement ses limites car elle ne permet pas d'aborder les réalités plus dynamiques des processus de gestion des documents plus complexes. Dans cet environnement, il faut privilégier une approche d'analyse des besoins basée sur la compréhension des processus de réalisation des activités administratives, comme le souligne à juste titre Thomas H. Davenport³. Il est certain que l'analyse basée sur les processus administratifs oblige à comprendre les besoins des différentes clientèles au niveau de l'accès à l'information administrative et de trouver des moyens pour assurer une réponse adéquate. Ainsi, au lieu de mettre au centre des préoccupations de l'analyse des principes ou des concepts, les besoins réels des usagers prennent l'unique place. Cette approche est plus incertaine et peut même en déstabiliser plus d'un lors des interventions. Mais, c'est le prix à payer pour garantir la réussite de la conception et de la réalisation d'un système approprié de gestion des documents administratifs et des documents d'archives.

Dans le cadre d'un environnement bureautique intégré, l'utilisateur doit avoir accès à une multitude d'informations interreliées. Il doit être en mesure de reconstituer ou de suivre le déroulement d'un processus administratif. À titre d'exemple, à la CECM, le processus d'inscription des clientèles scolaires doit être suivi à la fois par la direction de l'école, la direction du regroupement (une instance qui supervise et encadre au niveau administratif et pédagogique les activités qui se déroulent à l'école), le personnel de l'organisation scolaire, celui des finances, celui de la gestion du personnel, celui de la direction pédagogique et de la direction générale. L'ensemble de ces personnes utilisent les mêmes informations regroupées dans une seule base de données dans le cadre d'activités spécifiques. La population étudiante va déterminer le nombre de professeurs, ce qui aura par la suite, des effets sur les budgets; les budgets auront des impacts sur l'organisation des services particuliers dans les écoles et ainsi de suite. La transposition intégrale des méthodes conventionnelles risque d'entraîner une duplication inutile des informations et ainsi d'annuler les effets bénéfiques de l'intégration des technologies de l'information ou encore de se traduire par une simple mécanisation des méthodes manuelles de travail et non par une véritable informatisation⁴. Si tel est le cas, les gains sont et seront minimes pour les efforts qu'il faut déployer. Il en est ainsi car les activités d'organisation, de sélection, de conservation et d'élimination des documents administratifs dans un environnement bureautique doivent se dérouler en symbiose perpétuelle avec l'exécution des processus administratifs.

Les activités d'organisation de l'information administrative doivent être parfaitement intégrées aux outils informatiques afin de constituer une multitude de «portes d'accès» à l'information administrative conservée dans des lieux différents (classificateurs, boîtes, répertoires, unités de disque, disquettes, etc.) mais décrite à l'aide d'un seul outil informatique sous de multiples formes et ce, pour un même document. Les choses sont plus simples à dire qu'à réaliser.

La première difficulté consiste à faire reconnaître par l'ensemble du personnel de l'organisme que le document n'est pas leur propriété mais bien celle de l'organisme.

Le passage entre la propriété individuelle et la propriété collective de l'information administrative est quelquefois difficile. Il n'est pas toujours évident de distinguer les brouillons et les notes personnelles des documents administratifs, surtout si ceux-ci se retrouvent dans un répertoire informatique au nom bizarre. Il faut débroussailler ces questions et y répondre car l'organisme risque de perdre des informations importantes ou encore voir se développer des «systèmes parallèles» d'organisation des répertoires informatiques servant à contourner l'uniformisation mise en place par les méthodes de gestion des ressources informationnelles proposées. Le passage d'une situation individuelle à un comportement axé sur les besoins collectifs, seule garantie d'une utilisation des documents administratifs à leur pleine valeur, est facilité par l'offre de méthodes et d'outils qui en facilitent l'organisation. Ceux-ci seront évalués selon leur simplicité et leur efficacité. Les aspects relatifs à l'organisation des documents administratifs convergent vers les questions reliées à la structure de classification et à la description, deux éléments complémentaires.

En tout premier lieu, la structure de classification doit être unique pour l'ensemble de l'organisme et elle doit permettre d'identifier tous les documents sans égard au support d'information en permettant de reconstituer de véritables dossiers sur un sujet donné. Sur ce plan, une structure de classification conçue en collaboration avec le personnel de l'organisme et qui obéit aux règles classificatoires (Dobrowolski, 1964) permet de répondre à une portion des besoins dans le domaine de l'organisation des documents administratifs, surtout ceux sur support papier. Les difficultés surgissent lorsqu'il faut organiser l'information administrative produite ou reçue à l'aide des outils informatiques: logiciels bureautiques, courrier électronique local ou étendu, échange de documents informatisés, transport électronique de données à l'aide de formulaires électroniques. Ces documents vont passer par différents processus pour être traités et intégrés à des ensembles plus complexes. Il faut s'assurer de suivre ces différentes phases et trouver des moyens pour nommer d'une façon simple et significative les différents répertoires où seront déposés ces documents.

Trois difficultés se présentent. La première concerne les limites actuelles de certains systèmes d'opération des équipements informatiques qui limitent le libellé d'un répertoire ou d'un fichier à huit caractères suivis de trois autres après le point. Si l'organisme opte pour l'utilisation du code de classification pour nommer les répertoires, il y a risque de tronquer le code et la structure de classification si celle-ci doit se déployer sur plusieurs niveaux. De plus, il y a l'inconvénient de se retrouver avec une multitude de répertoires, de sous-répertoires, de sous-sous-répertoires et ainsi de suite. L'accès à un document nécessitera l'ouverture d'une multitude de répertoires ce qui agace sérieusement. La deuxième difficulté réside dans l'importance de distinguer les différentes versions des documents. L'utilisation de la date de création du fichier informatique est inappropriée car il suffit d'utiliser à nouveau le document pour que la date soit automatiquement changée. La troisième difficulté est de s'assurer que tous les documents électroniques sont classifiés et qu'ils ne se retrouvent pas dans des répertoires personnels, sur des disquettes ou simplement sur le disque du micro-ordinateur et non pas sur celui de l'un des serveurs. La quatrième difficulté, la plus importante, oblige à revoir l'idée qu'un document doit nécessairement être associé à une seule rubrique de la structure de classification. Il faut abandonner cette idée pour permettre,

sans duplication des informations, qu'un document ou une partie d'un document soit associé à plusieurs rubriques de la structure de classification. Il doit en être ainsi pour permettre de suivre les liens dynamiques qui s'établissent lors de la création et de la manipulation des documents composites tout en uniformisant le premier niveau de description, fonction première de la structure de classification.

Le deuxième volet relatif à l'organisation des documents administratifs concerne la description⁵. En effet, la structure de classification permet un premier niveau de description mais celle-ci doit se poursuivre pour assurer une distinction entre les différents documents. Dans ce domaine, il faut maintenir un savant dosage entre la description sommaire et anarchique, la description lourde respectant tous les critères et les règles descriptives inimaginables et l'utilisation abusive des outils informatiques de recherche des mots dans le texte lui-même. Chacune des méthodes évoquées a ses avantages et ses inconvénients et les avantages sont plus importants lorsque les méthodes sont utilisées pour une situation appropriée. Il faut prévoir utiliser différentes méthodes de description qui devront correspondre à différentes stratégies de recherche élaborées par des usagers aux besoins multiples et variés.

Plusieurs de ces difficultés, au niveau de l'organisation des documents administratifs, peuvent s'atténuer par l'utilisation d'un logiciel spécialisé. Par contre, à la connaissance de l'auteur, le produit idéal n'est pas encore apparu sur le marché. Plusieurs produits s'y approchent mais aucun ne permet une véritable gestion intégrale des ressources informationnelles dans un environnement bureautique en respectant les critères de performance, de convivialité et d'ergonomie. L'outil informatique doit permettre la réalisation des fonctions traditionnelles de la gestion des documents administratifs: classification, description, repérage, conservation et élimination, prêt, mais aussi d'autres éléments propres à l'environnement d'intégration technologique.

L'intégration doit être complète et transparente pour permettre une gestion de tous les documents sans égard au support: une gestion du contenu plutôt que du contenant. Les caractéristiques particulières pour répondre aux besoins suscités par l'environnement d'intégration technologique sont:

- recevoir et expédier des documents électroniques;
- identifier et suivre les différentes versions des documents;
- identifier et suivre les documents composites;
- réaliser les opérations reliées à la micrographie ou au balayage optique (lien avec les appareils, réalisation de l'image, stockage, compression, décompression et visualisation);
- recherche parmi les éléments descriptifs saisis lors de l'enregistrement du document et aussi, au besoin, parmi les mots des documents incluant ceux traités selon les techniques de la reconnaissance optique de caractères.

Outre ces possibilités techniques, le logiciel doit jouer le rôle de sentinelle et d'adjoint documentaire pour le personnel. Il doit être accessible à partir de tous les autres logiciels pour permettre d'effectuer les opérations de classification, de classement, de description, de recherche et de consultation. Il s'assure aussi que les documents soient enregistrés et ce, selon les paramètres fixés par l'organisme.

Au lendemain de la mise en place d'un tel système, un élément potentiellement faible demeure présent. L'intervention de multiples personnes qui devront analyser et décider de la classification et de la description du document. Il est possible d'atténuer ces difficultés en améliorant les outils administratifs, en simplifiant les procédures et en offrant un encadrement dynamique au personnel. Malgré tout, les risques demeurent. La solution à ces difficultés se trouve dans le développement technologique: l'utilisation de l'intelligence artificielle et des systèmes neuronaux. Les systèmes informatiques conventionnels permettent d'emmagasiner des données, des images et des graphiques dans un format défini à l'avance et de les traiter selon des processus prévus pour constituer l'information administrative. Par la suite, il est possible de la retrouver et de la consulter. L'outil informatique ne permet pas de l'interpréter, de la traiter de la même manière que le cerveau humain le fait. Les systèmes neuronaux permettent de s'en approcher (Hurtubise, 1993). Grâce à eux, il sera possible d'accompagner la personne lors de la réalisation de la classification, de la description et de l'élaboration des stratégies de recherche. Il suffit que les informaticiens quittent le domaine binaire pour aborder celui de la synapse. D'une façon plus pratique, les logiciels de gestion des documents administratifs et des documents d'archives sont, plus souvent qu'autrement, réalisés à l'aide d'une base de données. Ces outils informatiques sont intéressants pour structurer des éléments statiques mais ils sont nettement déficients pour gérer de l'information textuelle. Ils obligent à une démarche lourde et structurée pour décrire l'information, à une redondance de l'information dans une multitude de fichiers et s'avèrent inefficaces lors de recherche dans des masses documentaires importantes.

Les particularités reliées à la sélection dans un environnement bureautique s'apparentent à la première difficulté mentionnée dans le cadre de la discussion sur les aspects relatifs à l'organisation des documents administratifs. En effet, pour être en mesure d'identifier le responsable de l'exemplaire principal d'un document dans un tel environnement, il faut réaliser cet exercice pour l'ensemble de l'organisme et non pas service par service. De plus, il est insuffisant de déterminer le détenteur de l'exemplaire principal, il faut plutôt désigner des groupes responsables des dossiers et ce, afin de contrôler les interventions de plusieurs employés dans un dossier, de garder un oeil sur les documents composites et de suivre les différentes versions des documents.

La plus grande difficulté, au niveau de la sélection, réside dans le lien à établir entre les documents électroniques et le dossier. Le délai de conservation acquiert sa pertinence lorsqu'il est appliqué à un ensemble: le dossier. Si le délai de conservation est appliqué d'une façon mécanique aux documents, l'ensemble du corpus documentaire risque de se désagréger avant terme. À titre d'exemple, un délai de conservation d'un an appliqué à une série de documents qui forment un dossier risque d'entraîner la destruction du premier document alors que l'organisme traite encore le dernier. Les dangers sont grands. Il faut donc s'assurer qu'il y ait un lien entre les délais de conservation associés aux documents et le dossier qu'ils constituent. Évidemment, cela doit être intégré au logiciel de gestion des documents administratifs sinon l'opération risque d'être beaucoup trop longue et difficile.

Les particularités relatives aux activités de conservation des documents administratifs dans un tel contexte relèvent beaucoup plus de l'analyse des coûts et des bénéfices que de l'application de principes de gestion documentaire. Il importe, au préalable, d'identifier le moyen qui nécessitera le moins de manipulation des documents, d'ajouts d'éléments descriptifs et d'espace de rangement. Par la suite, il faut procéder à l'étude des coûts et choisir la meilleure option en s'assurant de retenir la technologie la plus universelle, la plus conforme aux normes internationales et la plus ouverte afin d'être en mesure d'y intégrer les changements technologiques qui vont nécessairement survenir. En d'autres mots, il faut éviter «les systèmes fermés et propriétaires». Dans le cadre d'une telle démarche, il y a fort à parier qu'au sein de plusieurs organismes, différents moyens de conservation seront retenus, à l'image de ce qui se passe à la CECM avec le papier, le microfilm, le disque optique, le DOC, le ruban magnétique et le disque magnétique.

La réalisation des activités d'organisation, de sélection et de conservation de l'information administrative dans un environnement bureautique interroge grandement le concept de fonds d'archives et le principe de provenance. Il est légitime de vouloir revoir ces concepts pour les adapter aux réalités modernes⁶ mais il l'est encore plus de s'interroger sur la pertinence de les maintenir. La question devra être discutée et pour l'instant il est évident que ces concepts, pour un organisme hautement informatisé, s'appliquent uniquement selon l'approche maximaliste et nullement celle minimaliste. Ainsi, à la CECM, il y a et il n'y aura qu'un seul fonds d'archives qui englobe 229 écoles et centres et une vingtaine de services administratifs.

Conclusion

Le déploiement des technologies de l'information dans une démarche d'intégration suscite de l'inquiétude car il oblige à questionner et à revoir les méthodes d'intervention en exigeant la connaissance et la compréhension de nouvelles réalités administratives, organisationnelles et techniques. La panique peut facilement s'installer et ce, avec raison. Il est illusoire d'occulter la réalité des lacunes au niveau de la préparation et de la formation des intervenants dans le domaine de la gestion des documents administratifs et des documents d'archives. Cependant, les exigences des réalités administratives et de la recherche ne laissent aucun doute sur l'issue: prendre sa place et jouer un rôle actif pour raffiner et améliorer les modes de gestion des ressources informationnelles ou tout simplement laisser la place aux technologues des années modernes. Le choix est simple et sans retour. Pour autant, la situation n'est pas aussi catastrophique qu'il paraît pour ceux et celles qui prennent le virage technologique.

La mise en place de processus administratifs de plus en plus complexes, l'utilisation de technologies de l'information évolutives et la rareté des ressources disponibles démontrent l'urgence et l'importance de mettre en place les mécanismes pour assurer une intervention marquée du sceau de la «multidisciplinarité». Il est illusoire de croire qu'un ou l'autre des intervenants dans le monde de la gestion des ressources informationnelles sera en mesure de proposer des solutions adéquates et globales. Il est urgent d'établir un véritable partenariat avec différents professionnels des or-

ganismes pour être en mesure de bien cerner les processus administratifs, les possibilités et les contraintes organisationnelles, les facilités et les contraintes technologiques et ce, afin de préciser les différentes solutions pour répondre «aux véritables besoins» des usagers. Il reste à savoir si la formation offerte au niveau collégial et universitaire prépare adéquatement les futurs techniciens et professionnels de la gestion des documents administratifs et des archives à travailler efficacement dans des environnements hautement technologiques. Il s'agit d'une question importante découlant de l'analyse des processus de gestion de l'information administrative mais qui appelle une autre réflexion.

Alban Boudreau L'auteur est analyste à la Commission des écoles catholiques de Montréal.

NOTES

1. Voir Jean Asselin, «Trois dimensions d'analyse des besoins à des fins de gestion de données textuelles», ICO, volume 2, numéro 3, pp 27 à 34.
2. Voir à ce sujet, Jean-Yves Rousseau, Carol Couture et collaborateurs, *Les fondements de la discipline archivistique*, Québec, PUQ, 1995, pp 7 à 40 ; Mary F. Robek, Gerald F. Brown et Wilmer O. Maedke, *Information and Records Management*, California, Glencoe, 1987, pp 1 à 67; Michel Roberge, *La gestion de l'information administrative: application globale, systématique et systématique*, Québec, Documentor, 1992, 298 p.
3. «Business must be viewed not in terms of functions, divisions, or products, but of key processes». Thomas H. Davenport, *Process Innovation Reengineering Work Through Information Technology*, Boston, Harvard Business School Press, 1993, p. 1
4. «Electronic distribution systems for management information, such as executive information system (EIS), are often but slavish imitations of their paper-based predecessors.» *Ibidem*, p. 78
5. Nous ne parlons nullement des Règles de description des documents d'archives qui en aucun cas ne peuvent s'appliquer aux documents administratifs.
6. À noter l'excellent article de Sylvain Senécal, «Une réflexion sur le concept de fonds d'archives», *Archives*, 22-3, avril 1991, pp. 41 à 53.

BIBLIOGRAPHIE

- Dobrowolski, Zygmunt (1964). *Études sur la construction des systèmes classificatoires*. Paris, Gauthier-Villars, 1964, 303 pages.
- Hurtubise, Rolland (1993). *Les managers robots. Les systèmes neuronaux aux fins du management*. Québec, Éditions Bo-Pré, 1993, 213 pages.
- Hurtubise, Rolland (1994). «Les réseaux de neurones se rendent utiles». *Micro-gazette*, février-mars 1994, pp. 20-23.
- Morgan, Gareth (1989). *Images de l'organisation*, Québec, PUL, 1989, pp. 39-40.