

GESTION DES ARCHIVES

L'exploitation de l'information au Secrétariat administratif de l'Association des archivistes du Québec

Gilles Héon

INTRODUCTION

Contenant, contenu, contexte: autant de voies qui sont apparues au fil des siècles pour appréhender les archives. Dans le texte qui suit, nous évoquerons ce long cheminement en nous attardant à l'aspect «utilisation des archives». Nous verrons les perceptions qu'elles ont suscitées et comment, au Québec, elles ont donné lieu à de vigoureux et stimulants débats idéologiques. Nous l'analyserons enfin dans le cadre restreint d'une activité de l'Association des archivistes du Québec, soit le secrétariat administratif.

Toutefois, notre réflexion se situant dans un cadre académique précis, nous explorerons ce thème de l'exploitation des archives sous l'angle de l'approche mémorielle développée dans une publication récente par le professeur Martine Cardin de l'Université Laval. Cette approche propose un modèle original, lequel, sans nier les apports des théories de l'administration et de l'information, emprunte davantage aux théories de la mémoire. Ainsi sont pris en compte autant les dimensions matérielle et fonctionnelle des archives que leur dimension symbolique. Ce triple questionnement, nous forçant en quelque sorte à évaluer le contexte de création, de conservation et d'utilisation des archives, c'est-à-dire la culture de l'organisme créateur, nous conduit à une connaissance élargie de celui-ci puisqu'il révèle sa mémoire, sa finalité et ses pratiques.

* Ce texte a été présenté à Madame Martine Cardin, en décembre 1995, dans le cadre du cours «Exploitation de l'information», de la maîtrise en archivistique à l'Université Laval.

En proposant cette approche tridimensionnelle de l'organisme créateur à travers ses archives, approche qui témoigne à la fois de la personne, du personnage et de la personnalité de celui-ci, le professeur Martine Cardin nous invite à questionner la finalité de notre profession et, ajouterais-je, à redéfinir la neutralité de l'archiviste, eu égard à ses fonctions de sélection, de classification et de description des archives.

À LA RECHERCHE D'UN MODÈLE D'EXPLOITATION DE L'INFORMATION

Survol historique

Au tournant des années 1980, le Conseil international des Archives a suscité plusieurs interventions reliées à l'utilisation des archives par les chercheurs: congrès, conférences de la Table ronde et publications. Michel Duchein, Ake Kromnow, Michael Roper et plusieurs autres ont retracé l'origine des archives depuis les tablettes d'argile et les papyrus jusqu'aux données informatiques balbutiantes d'alors. Ils ont traité de leur organisation depuis la Grèce antique jusqu'à aujourd'hui en faisant ressortir les structures juridiques et politiques qui les supportaient. C'est ainsi que l'on assiste à l'émergence, puis à la disparition de la société de droit romain, à la décadence de l'acte écrit au Moyen-Âge et à la création des grands chartriers du XII^e au XV^e siècle. À l'époque moderne, le développement des autorités monarchiques centralisées donne naissance aux archives étatiques considérées dès lors comme des instruments de gouvernement, arsenal secret au service exclusif de la politique des Grands de ce monde: les monarques, leurs familles, leurs alliés et leurs ministres. Suivra de peu, à la fin du XVIII^e siècle, dans la foulée des idées révolutionnaires, la constitution des archives nationales ouvertes en théorie à tous les citoyens, mais accessibles en pratique aux seuls érudits. C'est la naissance d'un mouvement qui a consacré les archives comme laboratoire de la science historique et l'archivistique comme discipline auxiliaire de l'histoire.

Jusque-là considéré comme un privilège, l'accès aux archives devenait un droit découlant des notions nouvelles de démocratie, de droit à la critique et de justice transparente. Mais, comment rendre accessibles des documents illisibles pour le commun des mortels, non inventoriés et généralement mal conservés? C'est le début de la longue conquête du triple accès aux archives: accès matériel, accès réglementaire et accès intellectuel. Il fallait des locaux de conservation et de consultation adéquats, équipés des appareils pertinents. Il fallait des lois, des politiques, des règlements et des procédures d'accès favorables aux chercheurs. Il fallait enfin des modes de traitement et de description qui soient les plus révélateurs des ensembles documentaires à mettre en valeur.

La révolution de l'archivistique contemporaine

Alors que les archivistes commençaient à peine à cerner cette nouvelle problématique d'accessibilité, appliquée jusque-là aux seuls documents anciens, survint ce que d'aucuns ont appelé le phénomène de l'explosion de l'archivistique contemporaine, dû à l'accroissement insoupçonné des masses documentaires. «Alors qu'avant 1920, la masse documentaire doublait à tous les 50 ans; en 1950, cette masse double à tous les 10 ans et aujourd'hui à tous les 5 ans» (A.N.Q., 1990, p. 15).

Cet accroissement quantitatif des archives touchait tous les secteurs d'activités alors que, notamment, les administrations publiques se donnaient de nouveaux pouvoirs et multipliaient leurs champs d'intervention. Peu à peu surgirent également de nombreux services d'archives dans le secteur privé: institutions religieuses, syndicats, entreprises, corporations professionnelles, sociétés d'histoire locale, etc.

Cette explosion se manifestait aussi par l'apparition de nouveaux supports, reflétés par les archives iconographiques, les archives audiovisuelles et les archives lisibles par machine, lesquelles entraînaient leur lot de questions nouvelles en matière de durabilité, d'authenticité, de conservation, de traitement et d'accessibilité. Que Michel Duchéin remette en cause les formules traditionnelles d'inventaires, de répertoires et de catalogues d'archives; que le Groupe consultatif sur les archives canadiennes s'alarme du fait que

toutes les institutions sont appelées de plus en plus à devenir les dépositaires de diverses catégories d'archives (films, bandes magnétoscopiques, enregistrements sonores), exigeant des connaissances spécialisées et des locaux particuliers (*Groupe consultatif sur les archives canadiennes*, 1980, p. 43),

tous admettent avec Ake Kromnow que «le concept d'explosion de l'information est devenu une réalité concrète pour l'archiviste» (Kromnow, 1976, p. 45 ss).

Gestion des documents

C'est dans ce contexte que se sont développées les pratiques de la gestion documentaire, d'abord totalement distinctes de la gestion des archives définitives. Il fallait en effet contrôler la production, la conservation et l'accessibilité de tous ces documents issus des administrations modernes qui connaissaient une croissance phénoménale. Les documents administratifs sont devenus une matière première importante et leur gestion a vite intéressé les théoriciens des sciences de l'administration.

Plus l'information sera exacte, complète, précise et obtenue rapidement, plus les performances seront manifestes. William Benedon confirme cette approche en mettant sur le même pied la gestion des ressources documentaires, l'actif (les ressources financières), la main d'oeuvre et l'équipement (les ressources matérielles) au titre de ressources fondamentales de toute entreprise (*Archives*, 17,3, 1995, p. 5). Il y inclut les archives, les bibliothèques de même que toutes les nouvelles technologies de communication, autant de sources et de supports d'information, autant de disciplines qui doivent concourir au succès d'une organisation. Les archives, ou plutôt l'information qu'elles recèlent, allaient-elles perdre leur identité, écartelées entre les tenants des sciences historiques et ceux des sciences de l'administration? Tel était le dilemme des archivistes québécois en 1973 lorsqu'ils ont créé la section Archives historiques et la section Gestion des documents au sein de leur association professionnelle.

Un regard rapide des forces en présence révèle que les membres de la section Archives historiques sont généralement des archivistes qui ne traitent que les documents anciens de leur communauté ou de leur institution. Ainsi, il est significatif d'apprendre que le personnel des Archives nationales du Québec a traité sensiblement le même ensemble documentaire de 1920 à 1964, année du premier versement important. De même, les membres de la section Gestion des documents ne gèrent que les documents actifs et semi-actifs de leur organisation, comportant des valeurs

administratives et juridiques immédiates. Plusieurs dans les deux camps arboraient leurs couleurs. Une volée d'épithètes, pas toujours élogieuses, et surtout l'esprit qu'elles véhiculaient, annonçaient la fin de l'association québécoise lorsque des positions de compromis commencèrent à circuler. Il faut dire que les gestionnaires de documents et les archivistes vivaient de plus en plus les conséquences de l'explosion documentaire amorcée dans les années 50.

Définir un lieu de convergence

Il aura fallu seize ans de discussions, de tensions et surtout de réflexions pour atteindre un consensus en 1989, même si la Loi sur les archives du Québec, adoptée en 1983, comportait déjà des principes intégrateurs. Ainsi en 1989, l'Association des archivistes du Québec se donne des valeurs et une mission qui sont venues définir et circonscrire son objet: la gestion de l'information organique et consignée d'une personne physique ou morale à quelque stade de vie qu'elle soit.

Cette belle unanimité théorique s'est bien peu traduite jusqu'ici dans l'action, puisque les services d'archives, lorsqu'ils ne se consacrent pas uniquement aux archives définitives, se sont donné une structure qui distingue encore les fonctions reliées à la gestion des archives de gestion et intermédiaires de celles qui concernent la gestion des archives définitives. Bien plus, nos institutions universitaires maintiennent les écarts disciplinaires en intégrant la discipline archivistique soit dans les sciences administratives, soit dans les sciences de l'information, soit dans les sciences de la mémoire. Ces approches découlent, selon le professeur Martine Cardin, de la perspective selon laquelle l'information organique et consignée est abordée comme contenant, comme contenu ou comme contexte.

Dans le premier cas, on développera des systèmes de gestion documentaire pour faciliter le processus de prise de décision, éliminer les papiers inutiles et accessoirement conserver des archives pour fins de référence historique. Pour les tenants des sciences de l'information, le processus de gestion documentaire ne vise que la satisfaction de la démarche informationnelle à des fins administratives ou culturelles. Tout doit concourir à favoriser l'accès matériel, réglementaire et intellectuel aux documents. Pour eux, les documents n'existeraient que pour des fins de recherche soit sur le sujet créateur, soit sur un objet général.

Alors que ces deux approches s'attardaient à développer un corpus disciplinaire rigoureux et scientifique, une troisième voie s'est ouverte laissant davantage place à la subjectivité dans l'analyse des rapports entre l'objet «archives» et son créateur.

Avant que d'être des documents dont se servent les historiens (entre autres) pour reconstituer le vécu des sociétés passées, les archives constituent la mémoire que se donne une organisation [...] pour harmoniser son fonctionnement et gérer son devenir (Cardin, 1995, p. 29).

Il s'agit ici non plus d'un seul objet, mais d'une quête de sens, d'un objet signifiant qui témoigne d'une existence propre, de frontières organisationnelles, de savoir faire et d'expertise. L'objet «archives» dans un tel contexte acquiert une signification multiple et peut être réinterprété sans cesse. Cette vision dynamique de la réalité informationnelle trouve son appui scientifique chez Lipiansky qui a défini ainsi les

trois niveaux de l'identité organique: la personne, le personnage et la personnalité ou encore l'être matériel, son rôle socio-politique et les valeurs internes et externes dans lesquelles il opère. Ces trois niveaux identitaires respectivement d'ordre matériel, d'ordre fonctionnel et d'ordre symbolique sont en mouvance constante et s'influencent l'un l'autre au gré des perceptions du moment et des appartenances culturelles. Bien sûr, l'objet «archives» est tangible. Il se manipule, s'accumule, se reproduit, se détruit. Il est aussi une ressource fonctionnelle; il se communique et s'interprète, il s'oublie même et se retrouve. Enfin l'objet «archives» consigne une représentation de l'organisation pour elle-même d'abord, pour la société ensuite.

On comprendra dès lors que les actes de création, de conservation et d'exploitation des archives auront une incidence réelle sur la représentation identitaire de toute organisation. Aux fins du présent travail, nous analyserons le processus documentaire au secrétariat administratif de l'Association des archivistes du Québec sous ses aspects matériel, fonctionnel et symbolique. Nous tenterons d'en évaluer la performance et de qualifier le système d'exploitation de l'information qui a cours dans cette organisation professionnelle d'archivistes.

LE SECRÉTARIAT ADMINISTRATIF DE L'ASSOCIATION DES ARCHIVISTES DU QUÉBEC

Rappel historique

Les années 1960, identifiées aujourd'hui à la Révolution tranquille, virent naître trois courants qui paradoxalement allèrent donner naissance à l'Association des archivistes du Québec: modernisation et développement accéléré de l'administration publique, repli des communautés religieuses imposé d'une part par les intrusions de l'État et d'autre part par la baisse des vocations religieuses, et finalement réappropriation du patrimoine. Tel qu'évoqué plus haut, les premiers versements significatifs aux Archives nationales du Québec surviennent à partir de 1964, suite aux effets de l'implantation des premiers systèmes de gestion documentaire. Chez les communautés religieuses, on accéléra l'organisation des archives provenant des nombreuses maisons (écoles, hôpitaux, etc.) nouvellement fermées, faute de relève ou encore transférées à l'État. Combien de sociétés d'histoire locale ou régionale n'ont-elles pas aussi entrepris de constituer des services d'archives au cours de cette période? Ces nouvelles préoccupations à l'égard des archives ont vite rendu nécessaire un regroupement des nouveaux archivistes. Dès 1967-1968, année de fondation de l'Association des archivistes du Québec, ils étaient 131 personnes à y adhérer dont 21% provenaient du secteur gouvernemental et 43% du secteur privé, comprenant surtout les communautés religieuses. Le nombre de membres passa à 300 vers 1974, à 350 vers 1978, à 550 vers 1984 et à 614 maintenant.

Trois objectifs sont d'abord formulés: promouvoir la formation des membres, favoriser l'établissement et le progrès des services d'archives, coopérer avec les autres associations d'archivistes au Canada et à l'étranger. De plus, l'Association se préoccupe surtout des personnes et non des services d'archives. Ainsi, parle-t-elle de perfectionnement, de recherche, de discipline de même que, plus récemment, d'éthique professionnelle? Elle veut «regrouper les personnes qui offrent aux organisations et à leurs

clientèles des services liés à la gestion de leur information organique et consignée à quelque stade de vie qu'elle soit» (Gagnon-Arguin, 1992a, p. 31).

Structures

Outre la commission de l'Assemblée générale, l'Association s'est donné une structure formée d'un Conseil d'administration, d'un Comité exécutif, de sections, de régions de même que de comités permanents et temporaires pour gérer ses mandats. Autant la formation du Comité exécutif offre-t-elle une image de permanence, autant celle des sections et des régions a-t-elle fluctué dans le temps. En effet, l'Association a fonctionné sans section et région de 1967 à 1973, avec deux sections: Archives historiques et Gestion des documents, réparties en chapitres régionaux de 1973 à 1990 et, depuis cette date, avec cinq regroupements régionaux représentés au Conseil d'administration. À ce conseil siègent aussi le président du comité des affaires professionnelles et la secrétaire administrative à titre d'invités permanents sans droit de vote, de même que, il va de soi, les membres du Comité exécutif.

À tous égards, ces derniers forment le coeur administratif de l'Association. Ce sont le président, les deux vice-présidents, le secrétaire et le trésorier. Cette structure exécutive découle d'un souci de continuité administrative. Ainsi le premier vice-président, qui est élu par l'Assemblée générale, devient président l'année suivante et continue une troisième année comme deuxième vice-président. On devine dès lors toute l'expertise dont il peut faire bénéficier ses collègues du Comité exécutif.

Malgré cette mesure de prudence, la croissance du membership, la variété des produits à gérer, notamment la revue *Archives* et le bulletin *La Chronique*, la relative complexité de la structure et surtout le manque de permanence et l'éparpillement géographique des personnes désignées aux divers postes de responsabilité ont entraîné des difficultés administratives telles qu'il a fallu songer à la création d'un secrétariat permanent.

Secrétariat administratif

Pour une période de 15 heures/semaine, une première secrétaire est formellement engagée en 1985. Son bureau est établi à Montréal. Elle est rapidement dépassée par sa tâche puisque tout un chacun s'en remet à elle pour l'exécution de leurs opérations quotidiennes; les retards s'accumulent, les pièces justificatives se perdent à telle enseigne que le vérificateur s'est vu dans l'impossibilité d'«exprimer une opinion sur la fidélité des états financiers et sur leur conformité aux principes comptables généralement reconnus» (*La Chronique*, 1989, p. 3) à la fin de l'exercice 1987-1988.

Cette crise financière majeure, doublée d'un malaise au Conseil d'administration, entraîna un coup de barre au début de 1988. Un directeur général, secondé par une deuxième secrétaire, prend la relève et tout le secrétariat est déménagé à Québec aux Archives nationales du Québec, le 30 avril 1988. Peu à peu s'implantent un plan préliminaire de classification des dossiers actifs, une gestion informatisée des dossiers des membres et diverses procédures administratives. En octobre 1989, une troisième personne prend charge du secrétariat administratif à raison de trois jours/semaine alors qu'un nouvel archiviste est formellement désigné. Quatrième personne à occuper

cette fonction, c'est elle qui, en collaboration, a rédigé le plan de classification-type et le calendrier de conservation pour faciliter la gestion des documents de l'Association. En juin 1990, le directeur général quitte ses fonctions, laissant à la secrétaire administrative, toujours en poste depuis, la gestion du secrétariat.

Dimension matérielle

Ouvert les lundi, mardi et jeudi, le secrétariat est logé aux Archives nationales du Québec, lesquelles lui fournissent gracieusement les services de photocopies et de télécopies. Un répondeur permet d'enregistrer les messages reçus en l'absence de la secrétaire. Cependant aucune donnée statistique n'est compilée eu égard aux appels téléphoniques, aux télécopies, ni aux photocopies. Cinq logiciels sont utilisés par la secrétaire: Word Perfect 5.1 pour le traitement de texte, Polydoc pour la gestion documentaire, Simple Comptable pour la gestion financière, DBase pour la gestion des membres et des publications et finalement Lotus pour les rapports statistiques.

Étonnamment, le secrétariat ne dispose d'aucune information sur les archives définitives de l'Association, remises en don aux Archives nationales du Québec à Montréal. On n'y dispose ni d'un inventaire, ni de données sur leur utilisation. Pourtant elles totalisent 1277 dossiers qui couvrent les années 1967 à 1988. Quant aux archives intermédiaires, elles remplissent 63 cartons de format varié, totalisant environ 13,86 mètres linéaires. Les dossiers qu'ils renferment sont accessibles par le biais des bordereaux de transfert. Ils s'échelonnent de 1977 à 1993, et comportent quelques exemplaires de revues étrangères dont les plus anciennes datent de 1969. Toutefois, il est difficile d'évaluer l'importance relative des classes de documents qui y sont conservés puisque les cotes n'apparaissent que rarement sur les bordereaux de transfert.

Les archives de gestion (1993-1995) sont contenues dans trois tiroirs classeurs. Proportionnellement, elles occupent l'espace suivant:

Gestion administrative et législation		
1100	Documents constitutifs (création, histoire, existence légale)	1 cm
1200	Organisation, administration (mission, politiques, procédures, structures)	9 cm
1300	Assemblée générale	4 cm
1400	Réunions administratives (C.E., C.A., Sections régionales)	19 cm
1500	Comités permanents	8 cm
1600	Comités spéciaux	1 cm
1700	Rapports administratifs	7 cm
1800	Législation	1 cm

Ressources financières		
2100	Financement	3 cm
2200	Budgétisation	2 cm
2300	Comptabilisation	31 cm
2400	Impôts, Taxes	1 cm
2500	États financiers	6 cm
2600	Vérification financière	0
Ressources mobilières et immobilières		
3100	Ressources mobilières	1 cm
3200	Inventaire	0
3300	Ressources immobilières	0
3400	Assurances	0
3500	Fournisseurs	0
Ressources humaines		
4100	Dotation	0
4200	Conditions de travail	1 cm
4300	Évaluation du personnel	0
4400	Dossiers du personnel	3 cm
4500	Formation et perfectionnement	0
4600	Stages	0
Ressources informationnelles		
5100	Gestion du secrétariat	0
5200	Gestion des documents	1 cm
5300	Gestion des publications et de la documentation, dont les dossiers des abonnés	63 cm
5400	Ressources informatiques	0
5500	Relations internes et externes	1 cm
5600	Cérémonies officielles	0
5700	Relations publiques	2 cm
5800	Gestion des communications	0
Recrutement et membership		
6100	Adhésions	35 cm
6200	Membership (listes statistiques)	2 cm
Services aux membres		
7100	Congrès	0
7200	Colloques	0
7300	Formation et perfectionnement	5 cm
7400	Service de placement	1 cm

Développement de la profession

8100	Études des besoins des membres	0
8200	Prises de position de l'AAQ	7 cm
8300	Recherche en archivistique	1 cm
8400	Reconnaissance professionnelle	0
8500	Coopération avec groupes en archivistique	4 cm
8600	Coopération: Organismes gouvernementaux	0

Par ailleurs, il faut souligner que la gestion du membership, des produits et des finances se fait informatiquement, suite à la compilation de diverses pièces administratives: rapports financiers, réclamations de frais de voyage, avis de renouvellement de cotisation, abonnements, factures et reçus pour ne mentionner que ceux-là. Sur demande, l'état du membership et sa répartition par régions et par catégories de membres est accessible, de même l'état des produits et charges financières, de même le bilan des actifs et des passifs. La liste des fournisseurs et des clients, respectivement 109 et 174 au 20 novembre 1995, est également mise à jour régulièrement et disponible pour les administrateurs de l'Association. Il va de soi que ces banques de données permettent la création de produits dérivés, comme des étiquettes d'adressage, des factures et des reçus. Au seul titre des transactions financières, nous avons comptabilisé 1319 entrées au grand livre comptable en 1994-1995.

Au point de vue normatif, la secrétaire administrative – seul poste rémunéré – et les 76 autres membres assumant des responsabilités de gestion dans l'Association (membres du Conseil, des sections régionales et des comités) disposent, outre des Statuts et du Code d'éthique, d'un *Guide de fonctionnement*, comprenant plusieurs formulaires officiels, d'un *Agenda et Bottin*, d'un *Plan de classification – type*, d'un *Calendrier de conservation des documents*.

Dimension fonctionnelle

Le rôle exact de la secrétaire administrative a été précisé dans plusieurs documents: liste des tâches en 1985, contrat de travail en 1993 et le *Guide de fonctionnement* en 1995. Au début, tel qu'évoqué plus haut, la secrétaire administrative relevait du Conseil d'administration de sorte que chacun de ses membres pouvait requérir les services directs du secrétariat. À compter de juin 1988, elle travaillait sous la supervision du directeur général, poste devenu vacant le 30 juin 1990. À partir de cette date, elle relève de la présidence et assume seulement un rôle de support auprès des autres composantes de l'Association.

Celles-ci sont nombreuses. Outre la Commission de l'assemblée, le Conseil d'administration et le Comité exécutif, il faut compter 5 sections régionales, 7 comités permanents, 3 comités temporaires et 2 groupes d'intérêt. Plus de 70 personnes contribuent ainsi bénévolement au bon fonctionnement de toute cette structure et requièrent renseignements, formulaires et mille autres services à la secrétaire administrative. Cependant elle s'occupe surtout de la gestion des membres (25% de son temps) et de la tenue des effets comptables (25% de son temps). Adhésions, renouvellements, répartition régionale et répartition par catégories avec les impératifs propres à chaque

cas forment le lot de ses interventions et permettent la production de rapports statistiques mensuels, grâce au suivi quotidien des dossiers et aux enregistrements informatiques pertinents. De même à l'égard des effets comptables: factures à payer, comptes à recevoir, transactions bancaires, suivi des commandes, rapports financiers et gestion des dépenses effectuées par les unités régionales et les comités, toutes ces opérations exigent une attention et une rigueur constantes. Les bilans qui en sont tirés mensuellement permettent au trésorier d'établir et/ou d'adapter ses politiques et stratégies financières.

Recevoir et répondre aux appels téléphoniques et au courrier en provenance des membres, des fournisseurs, des clients ou du public requiert 35% de son temps. Ces demandes sont de tous ordres et touchent tous les aspects de la vie de l'Association, notamment la vente et l'expédition de publications aux membres et aux abonnés. Les autres tâches touchent à la préparation du matériel pour les réunions, à la rédaction de brefs textes et de lettres-type et à l'entretien du système de classement des dossiers.

De plus, comme la présidence de l'Association est occupée par des personnes résidant le plus souvent à l'extérieur de la région de Québec, siège officiel du secrétariat administratif, la secrétaire jouit d'une totale autonomie dans l'organisation de son travail. Elle est seule. Elle doit se déplacer pour prendre livraison du courrier et exécuter les transactions financières. Elle doit aussi assister aux réunions du Comité exécutif, du Conseil d'administration de même qu'être présente aux congrès annuels. En outre, comme l'actuelle secrétaire occupe ce poste depuis le mois d'octobre 1989, elle est en mesure de dispenser une somme d'informations sur les us et coutumes, les règles et les procédures propres à l'Association, sans oublier une foule de renseignements sur les différents dossiers conduits par celle-ci.

De ce qui précède, on aura compris que chaque responsable à l'exception du président, tant au Comité exécutif que dans les instances régionales et dans les comités, voit à la production et la distribution des documents inhérents à sa tâche et ne s'en remet pas au secrétariat administratif. Pour pallier à cette diversité des interventions, l'Association a défini une politique de gestion documentaire basée sur l'article 1.8 de ses Statuts. Ainsi a-t-elle établi que tous les documents produits ou reçus par ses administrateurs dans le cadre de leurs activités appartiennent à l'Association et qu'ils doivent être remis au secrétariat administratif au terme de chaque mandat s'ils ne sont pas utiles à la poursuite des activités. Sauf exception motivée par la protection de renseignements confidentiels, les archives qui appartiennent encore à l'Association sont accessibles. Cette nuance rappelle que les archives définitives ont été cédées aux Archives nationales du Québec et qu'elles ne sont accessibles qu'en vertu des politiques et procédures d'accès de cette dernière institution.

Or, bien que les archives intermédiaires soient sensées être remises au secrétariat, ce dernier ne dispose d'aucune procédure lui permettant de connaître l'état réel des archives de gestion produites à l'extérieur de son cadre immédiat et de les réclamer en temps opportun. Cette responsabilité relève de l'archiviste qui assume aussi celle de la mise en application du plan de classification et du calendrier de conservation auprès de toutes les composantes fonctionnelles de l'Association. La secrétaire administrative ne joue qu'un rôle opérationnel à l'égard des dossiers qu'elle crée ou qui

lui sont confiés. Elle ne connaît donc le contenu des dossiers semi-actifs qui lui sont confiés que par les intitulés apparaissant sur les bordereaux de transfert.

Enfin, il convient de signaler que le rendement de la secrétaire administrative est évaluée chaque année par le président sortant, lequel fait ses recommandations au Comité exécutif. Cette évaluation se fait à l'aide de la «Fiche d'évaluation du rendement» qui tient compte des mandats réguliers et des objectifs annuels spécifiques confiés à la secrétaire.

Dimension symbolique

La dimension symbolique d'une entité est de l'ordre des significations. Ce secrétariat administratif, nous l'avons vu plus haut, traite une masse documentaire dans un lieu donné, à l'aide de matériel de bureau et selon des procédures (partiellement) établies. Il entretient aussi des relations avec de multiples intervenants, qu'il s'agisse des membres exerçant des responsabilités dans l'Association, des membres requérant divers services, des instances décisionnelles, des comités, des fournisseurs et des clients, de même que finalement, mais à un degré minime, de la population en général et de partenaires institutionnels. Toutes ces actions découlent d'un objectif précis, d'une finalité que nous qualifierions ici «de fonction». Fondamentalement, la raison d'être du secrétariat administratif vise à rationaliser et à augmenter l'efficacité de l'administration générale de l'Association. Tous les gestes qui y sont posés en matière d'assistance aux élus, de services aux membres, de contrôle budgétaire et de gestion quotidienne s'inscrivent dans cet ordre de choses. On se rappellera qu'avant 1988, l'Association avait progressivement perdu le contrôle de sa gestion interne en raison de la complexité de sa structure, de l'absence de permanence de ses dirigeants, d'une distribution imprécise des tâches et du manque d'engagement de certains élus. L'Association s'est alors dotée d'un poste de secrétariat rémunéré et, en principe, permanent.

Cette finalité qu'est la recherche d'efficacité administrative prend tout son sens lorsque l'on considère que le secrétariat relève de la plus haute autorité dans l'Association, et qu'il fait l'objet d'une évaluation annuelle. En outre, c'est le seul poste rémunéré, lequel, avec les fournitures et les frais de communications, représentait en 1994-1995, une dépense atteignant \$ 28,150.31, soit près du quart (25%) des dépenses encourues. C'est dire l'importance qu'accordent les dirigeants de l'Association à cet objectif d'efficacité.

Enfin qui dit efficacité, dit contrôle et qui dit contrôle, dit discipline. Il va de soi que le secrétariat ne pourrait assumer sa tâche sans l'adhésion totale de la secrétaire qui, nous l'avons vu, demeure autonome dans l'organisation de son travail et celle de tous les responsables qui doivent lui acheminer tous les effets comptables générés par leurs activités, accompagnés des formulaires appropriés. Ces gestes quotidiens qui entraînent vérifications ponctuelles et suivi rigoureux, seraient-ils possibles sans une adhésion sans nuance à la finalité qu'incarne le secrétariat administratif, soit l'amélioration constante de l'efficacité administrative de l'Association?

Cette présentation du secrétariat administratif dans ses dimensions matérielle, fonctionnelle et symbolique, nous fournit-elle une représentation qui soit la plus signifiante possible de cette unité administrative? N'y aurait-il pas lieu d'interroger encore

cet autre aspect qu'est celui de l'exploitation des ressources qu'offre précisément ce secrétariat pour nous permettre de dégager toutes les facettes de sa personnalité en tant qu'entité morale? À la lumière de l'approche polysystémique «Mémoire, Organisation, Information» énoncée par le professeur Martine Cardin, nous tenterons de qualifier la réalité identitaire du secrétariat administratif.

L'EXPLOITATION DE L'INFORMATION AU SECRÉTARIAT ADMINISTRATIF DE L'ASSOCIATION DES ARCHIVISTES DU QUÉBEC

Puisant aux réflexions des Lipiansky, Morin, Sutter, Mathieu et de combien d'autres chercheurs, Martine Cardin a remis en cause la théorie des trois âges en archivistique (documents actifs, semi-actifs et inactifs) qui a voulu adapter l'approche américaine des valeurs primaires et secondaires des archives. Elle a signalé ses limites, notamment en lui opposant la notion de documents essentiels, surgie comme en parallèle à la première. En effet, où situer les documents essentiels en regard des valeurs primaires et secondaires puisque ceux-ci transcendent ces dernières? En fait, si la théorie des trois âges pouvait s'accommoder des dimensions matérielles et fonctionnelles du processus organisationnel, elle ignorait la dimension symbolique de celui-ci, celle justement qui définit la personnalité de l'organisation et qui assure sa pérennité d'abord à ses propres yeux, ensuite aux regards du monde contextuel qui l'entoure.

Personne, personnage, personnalité; objet matériel, objet fonctionnel, objet symbolique; inscription sociale, culturelle et historique; autant de concepts concourant à la définition de l'identité organisationnelle, ce que Martine Cardin a traduit dans le polysystème: organisation, information, mémoire. Où se situe le secrétariat administratif de l'Association des archivistes du Québec selon cette approche? À partir des éléments matériels, fonctionnels et symboliques que nous avons décrits plus avant, demandons-nous en quoi leur exploitation est signifiante et performante.

Système Organisation

Globalement le système organisation correspond à l'être physique ou moral existant concrètement, soit le secrétariat, avec ses ressources, son environnement et les biens et services qu'il consomme et produit. Ce système obéit lui-même à trois processus: l'ontologique, le fonctionnel et le génétique. Dans le premier, on retiendra les ressources humaines, financières et matérielles. Une personne est engagée, selon un horaire variable, depuis 1985. Elle travaille d'abord à Montréal ensuite à Québec avec du matériel de bureau, des logiciels informatiques et des instruments de communications. Elle constitue, reçoit et traite des archives, principalement des formulaires, publications, bilans. Pour l'exercice de ses tâches, elle est rémunérée à même des ressources financières dont elle assure le contrôle des entrées et des sorties. Toutes ces tâches sont fort bien représentées dans les archives de gestion, puisqu'elles totalisent 65% de la masse documentaire conservée.

Au niveau fonctionnel, la secrétaire administrative dispose d'un contrat d'engagement, de descriptions de tâches (Annexe 1) et de définitions annuelles des attentes qui la situent non seulement dans la structure mais aussi dans le processus organisationnel de l'Association. Ainsi son rôle est attesté, notamment dans le *Guide*

de fonctionnement et l'*Agenda et Bottin* de même que sur plusieurs formulaires. Par contre, l'absence du secrétariat dans l'organigramme officiel, daté du 8 novembre 1995, et l'imprécision des relations qu'il doit entretenir avec l'archiviste et les diverses instances de l'Association soulèvent des interrogations sur sa réelle intégration dans l'organisation. Cet aspect est particulièrement révélé par le peu d'archives «d'exploitation» qui y est conservée, notamment celles provenant des comités permanents et temporaires, soit à peine 16 cm sur 220 cm.

Enfin, la dimension génétique a trait au lieu de pouvoir, aux élus. Les liens ici deviennent plus évidents puisque le secrétariat relève directement de la présidence, qu'il produit des rapports statistiques réguliers au Comité exécutif et qu'il détient les procès-verbaux des réunions administratives, soit 15% des archives conservées. C'est à ce niveau que l'action du secrétariat est la plus significative pour l'organisation, puisqu'elle contribue à la conduite de ses opérations routinières.

Système Information

Le deuxième volet du polysystème est appelé «Information». Il

permet à un organisme de rester équilibré. Il a pour buts d'observer son environnement et de recueillir des données objectives; d'encadrer son fonctionnement administratif en filtrant et en organisant les connaissances pertinentes aux sujets de préoccupation du moment; d'orienter les réflexions en renseignant les gestionnaires sur les enjeux d'un contexte donné (Cardin, 1995, p. 53).

L'objet informationnel, dont il est ici question, est à la fois connaissances ou messages, langage et modalités de transmission. Quel est l'apport du secrétariat administratif de l'Association sous l'angle des actes techniques, pragmatiques et sémantiques, lesquels forment le système «Information»?

L'assemblage des informations produites et reçues de même que leur conservation, leur traitement et leur accessibilité demeurent la responsabilité première du secrétariat administratif. Pour ce faire, on a mis au point des pratiques administratives qui définissent les actes à poser, tels le *Guide de fonctionnement* et les divers formulaires qu'il présente, qui définissent aussi les contenus et l'ordonnement de ces contenus pour en permettre une lecture précise et conforme aux normes admises, particulièrement en matière de comptabilité et de gestion documentaire. Songeons ici à la manière de traiter les effets comptables en vue d'en permettre une exploitation compréhensible à l'interne d'abord, par le vérificateur ensuite, ou encore aux modes d'enregistrement des membres et à la gestion des abonnements. Tous ces actes techniques généralement informatisés constituent autant de sources d'information et présupposent une manipulation préalable d'un foule de pièces justificatives individuelles. Le processus de gestion documentaire: plan de classification, calendrier de conservation, index des dossiers, obéit aux mêmes impératifs. Est-il pertinent d'ajouter que la normalisation et la structuration de ces outils découlent de l'expertise acquise au fil des années en vue d'atteindre des résultats efficaces et efficients?

Dès lors, on touche un autre aspect du système information, soit l'utilisation pragmatique des connaissances emmagasinées par l'acte technique. L'organisation, en effet, se nourrit d'informations pour encadrer son fonctionnement, établir ses stratégies et réagir à son environnement. Comme nous l'avons vu précédemment, le rôle fonda-

mental du secrétariat est lié à un souci d'efficacité administrative. Toutes ses actions quotidiennes trouvent leur aboutissement dans la production de rapports administratifs et la réponse à des demandes de renseignements ponctuelles. Qu'il s'agisse de la gestion des effectifs de l'Association, de ses finances, de ses fournisseurs, de ses clients et de ses produits, le secrétariat est le lieu qui alimente les gestionnaires et les intervenants variés, au moyen des informations les plus pertinentes. Les systèmes informatiques en usage permettent la compilation de données régulièrement enregistrées selon les formes prescrites et les attentes des intervenants internes comme externes, tels rapports comptables, factures, reçus, etc.

Toutefois, des nuances doivent être apportées. Le secrétariat ne peut rendre accessibles que les dossiers récents, ne disposant pas de liste informatisée des dossiers semi-actifs, sauf six cartons sur 63, ni d'un inventaire des archives définitives conservées à Montréal. Dans le premier cas cependant, il pourra consulter les bordereaux de transfert rédigés depuis peu. En outre, l'absence des dossiers provenant des comités, tels que ceux de la revue *Archives*, de *La Chronique*, des Affaires professionnelles et du Perfectionnement, limite sensiblement le support qu'il peut apporter à la présidence, donc son soutien à l'établissement de stratégies en matière de relations extérieures et de services aux membres. De même, l'absence d'index des procès-verbaux et des documents majeurs d'orientation, dont les interventions politiques, empêche le recours rapide à ces sources pour documenter les prises de décision. N'est-il pas significatif de souligner, à titre d'exemple, que le président ait dû interroger le responsable du comité des Affaires professionnelles pour connaître quelles avaient été les interventions de l'Association auprès de l'appareil gouvernemental au cours des années 1993-1995 parce que le secrétariat ne disposait que de peu de dossiers sur cette question?

Enfin, le système information implique un processus, sans cesse en action, lié à l'évolution culturelle de la société dans laquelle l'organisme s'insère. Nous touchons là la dimension sémantique du processus informationnel. Pour témoigner de son rôle socio-politique, de ses valeurs fondamentales, de ses appartenances et de la suite de ses actions, l'Association s'est donné plusieurs instruments: la revue *Archives* depuis 1969, *La Chronique* depuis 1971, les Actes de ses congrès annuels qui sont autant de véhicules qui informent de la vie interne de l'Association, de ses questionnements scientifiques et de ses prises de position en matière professionnelle et disciplinaire. De même, des synthèses historiques ont été faites périodiquement notamment par Robert Garon, Gilles Héon et Louise Gagnon-Arguin, pour ne citer que ceux-là. Toutefois, le secrétariat administratif a été peu mis à contribution à cet égard puisque les archives définitives ne sont pas de sa compétence et que les archives intermédiaires n'ont connu un premier classement et description que récemment de sorte que madame Gagnon-Arguin a dû faire elle-même la revue des 1277 dossiers d'archives définitives conservées à Montréal et se contenter de consulter les seuls textes publiés pour mener ses recherches sur l'archivistique québécoise. Le secrétariat agit ici plutôt comme soutien administratif en diffusant les produits créés par d'autres. Finalement une dernière pratique – laquelle échappe aussi au secrétariat – veut renforcer la cohésion du membership et son adhésion à une mission commune. Il s'agit de la remise de prix annuels et de la nomination de membres émérites. Ces manifestations communicationnelles rejoignent une dernière préoccupation, combien fondamentale, celle de la mémoire.

Systeme memoire

(La memoire) est plus qu'une conscience vitaliste, qu'une reference a un mode d'exécution ou qu'une construction de l'imaginaire. Il s'agit d'un processus complexe ayant comme finalité de garantir la continuité d'une entité en lui fournissant des représentations cohérentes sur elle-même et son environnement (Cardin, 1995, p. 52).

Nous atteignons ici le troisième mode de l'image identitaire, celui de la personnalité. La trilogie «personne, personnage, personnalité» est indissociable et anime tout être physique ou moral. La mémoire, en tant que support de la personnalité, fonde la finalité de l'être. C'est elle qui lui permet de se situer dans son environnement et de rétroagir à celui-ci. Comme les autres polysystèmes, celui de la mémoire se divise en mémoires essentielle, administrative et historique, empruntant au même schéma: matière, fonction, symbole.

La mémoire essentielle émerge de cette partie des archives qui atteste de l'existence et donc des obligations de l'organisation. Pour le secrétariat de l'Association, on pourra relever les décisions du Conseil d'administration qui le crée et en détermine le fonctionnement. Le contrat d'engagement et les évaluations de la secrétaire sont du même ordre, de même que les déclarations d'avantages sociaux. Aussi, nous pourrions mentionner les ententes de service avec les fournisseurs majeurs, comme les Archives nationales du Québec qui prêtent locaux et ressources technologiques.

Dans un autre ordre d'idée, plusieurs documents constituent la mémoire essentielle de l'Association et sont conservés au secrétariat administratif: lettres patentes, statuts, sceau, code d'éthique, documents reliés à la mission, aux mandats, aux délégations de signature, procès-verbaux et rapports annuels des instances décisionnelles, états financiers approuvés, inventaires de biens, ententes avec des partenaires comme le Bureau canadien des archivistes et le Regroupement des archivistes religieux. Tous ces documents engagent l'Association et définissent son lieu de pratique dans la société.

Par ailleurs, une organisation doit pouvoir témoigner de son expertise, de son savoir-faire pour établir à ses propres yeux et à ceux des autres les limites de ses champs d'intervention.

Cette mémoire administrative consignée fournit un cadre de référence pour documenter les sujets de préoccupation des agents de l'organisme, pour analyser les situations auxquelles ils doivent faire face, pour leur indiquer les comportements à adopter, les actions à poser, les orientations culturellement acceptables (Cardin, 1995, p. 84).

Cette approche mémorielle ajoute un intérêt inédit aux archives d'une organisation. Ainsi, bien au-delà de leur utilité active, les documents témoignent du cheminement des idées et des réalisations et du contexte dans lequel elles ont évolué. Les organigrammes, les procédures, les formulaires sont de cet ordre, de même les procès-verbaux et les rapports des instances liées aux activités d'exploitation. Les produits eux-mêmes, telles les publications, y compris les formulaires, sont de puissants supports de cette mémoire administrative qui caractérise l'Association et, chez-elle, le secrétariat dans son rôle prioritaire de soutien administratif.

Enfin il y a la mémoire historique, celle qui touche à la «conscience institutionnelle». Elle est le lieu symbolique qui assoit l'unicité de l'organisation, sa raison d'être, son fondement identitaire. Elle s'exprimera surtout par l'énoncé des objectifs et

des valeurs fondamentales. Ces textes généralement adoptés par l'ensemble des membres évoluent au rythme des contextes culturels de la société et, dans le cas de l'Association, des recherches disciplinaires qui l'intéressent. Les rappels historiques, publiés ou non, les célébrations, les cérémonies protocolaires lors des congrès notamment, enrichissent les expressions de cette mémoire historique.

La mémoire historique est celle qui fait vivre dans le présent; elle s'exprime à travers plusieurs types de documents. S'ils sont rares, elle sera pauvre et devra puiser à d'autres sources, s'ils sont nombreux, elle sera riche et porteuse de multiples expériences, mais toujours elle sera révélatrice d'une existence propre. C'est là le défi, sinon le devoir, du secrétariat administratif: participer à l'enrichissement de la mémoire organisationnelle en diffusant, par exemple, des listes de publications et surtout en responsabilisant tous les intervenants aux soins de leurs archives pour contribuer toujours plus à la culture commune de l'Association.

CONCLUSION

Au cours du présent article, nous avons analysé le processus de production documentaire d'une organisation en l'examinant sous ses angles matériel, fonctionnel et symbolique. Nous avons ensuite poussé notre exploration en présentant les divers modes d'exploitation de cette production documentaire. Ainsi la portée relativement restreinte du processus documentaire du secrétariat administratif s'est trouvée considérablement enrichie en le situant dans le contexte plus vaste de la vie de l'Association. Bien plus, nous avons pu constater que «si l'information contenue dans le document est très utile pour sa valeur de preuve ou de témoignage, la présence ou l'absence du document est encore plus significative» (Cardin, 1995, p.29). En se rapportant au «Schéma des structures organiques de production dans les organisations» (Cardin, 1995, p. 168) lequel distingue les entités «Direction, Support administratif et Réalisation des activités», nous avons pu constater la faiblesse des liens entre ces deux dernières entités dans l'Association, d'où dispersion des expertises et difficile récupération des données d'exploitation, justement celles qui actualisent le mieux la mission et les valeurs fondamentales de l'Association. Enfin, le traitement différent accordé aux archives définitives, aux archives intermédiaires et aux archives de gestion – à vrai dire, surprenant pour une corporation professionnelle d'archivistes – aurait pu caractériser un souci de gestion à courte vue, n'eût été le fait que cette situation est heureusement tempérée par la disponibilité de nombreuses études rétrospectives et par celle des principaux *leaders* de la discipline qui ont contribué et qui contribuent toujours aux destinées de l'Association.

Somme toute, le secrétariat joue son rôle premier de soutien administratif afin d'assurer une meilleure gestion courante des activités de l'Association. Les lacunes évoquées sont réelles mais elles pourraient être corrigées par un enrichissement du mandat actuel du secrétariat. D'aucuns y voient l'occasion de proposer la reconstitution du poste de directeur général; pourtant bien des actions préalables pourraient être prises au seul niveau des procédures et des contrôles, soit à l'initiative du Comité exécutif, soit à celle de l'archiviste.

Plus globalement, cet exercice a fait voir la richesse de l'approche mémorielle en matière d'exploitation des archives. En privilégiant une vision subjective de l'objet «archives», elle en scrute tous les angles – contenant, contenu, contexte – pour en livrer le maximum de significations et, par là, circonscrire le plus justement possible le caractère identitaire de son créateur. Cette perception élargie de la connaissance, faisant appel à l'histoire et à la culture, présente un défi nouveau à l'archiviste qui aura à réévaluer ses modes d'acquisition, de sélection et de description des documents. Il devra le faire non plus en considérant les impératifs multiples de la recherche objective, sans cesse renouvelée, mais en considérant plutôt «l'objet dans ses contextes», le plus représentatif possible de la personne, morale ou physique, créatrice que lui fournit le modèle polysystémique «Mémoire, organisation, information». Il appartiendra dès lors aux chercheurs d'interpréter, dans leur contexte d'études spécifique, les archives de tel ou tel créateur comme a su le faire Louise Gagnon-Arguin dans sa thèse sur *L'Archivistique. Son histoire. Ses acteurs depuis 1960* en consultant les archives de l'Association des archivistes du Québec et celles des nombreuses institutions publiques et privées.

Gilles Héon L'auteur est archiviste aux Services aux ministères et aux organismes gouvernementaux à la Direction des Archives nationales de l'Est du Québec

BIBLIOGRAPHIE

- Archives nationales du Québec (1990). *La mémoire des Québécois. Exposition permanente présentée au Centre d'archives de Québec et de Chaudière-Appalaches*. Québec, Archives nationales du Québec, 1990, 40 p.
- Cardin, Martine (1995). *Archivistique: information, organisation, mémoire: l'exemple du Mouvement coopératif Desjardins, 1900-1990*. Sillery, Les Éditions du Septentrion, 1995, 454 p.
- Duchemin, Michel (1983). *Les obstacles à l'accès, à l'utilisation et au transfert de l'information contenue dans les archives*. Paris, Étude RAMP, 1983, 48 p.
- Gagnon-Arguin, Louise (1992a). «L'Association des archivistes du Québec. Vingt-cinq ans d'histoire». *Archives*, vol. 24, no 1-2, pp 9-46.
- Gagnon-Arguin, Louise (1992b). *L'Archivistique. Son histoire, ses acteurs depuis 1960*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1992, 229 p.
- Groupe consultatif sur les archives canadiennes (1980). *Les archives canadiennes*. Ottawa, Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, 1980, 139 p.
- Héon, Gilles (1978). «Association des archivistes du Québec». *Archives et bibliothèques de Belgique*, 1978, T. XLIX, No 1-2, pp 195-200.
- Kromnow, Ake (1976). «The Appraisal of Contemporary Records». Actes du 8e Congrès international des Archives (Washington, 1976) dans *Archivum*, Vol. XXVI, 1979, 207 p.

ANNEXE

SECRETARIAT ADMINISTRATIF ET POLITIQUES

1.1B

Secrétariat administratif
Description de tâches*

à jour au: 93-12-10
remplace: - -

1.1.1 Description de tâches

Sous la supervision de la présidence de l'Association, la secrétaire administrative doit:

- Assurer la permanence du secrétariat de l'Association;
- Supporter le Conseil d'administration et les différentes instances de l'Association dans l'exercice de leurs mandats.

Plus précisément et sans restriction la secrétaire administrative a les fonctions suivantes:

A Rédiger ou transcrire, selon les besoins des membres du Comité exécutif, la correspondance, les notes de service, les comptes rendus, les tableaux et autres documents relatifs aux activités de l'Association à partir de textes manuscrits, d'enregistrements, de dictées ou autres.	3%
B Préparer des lettres types et effectuer la composition de mémos et de textes selon la pratique ou les directives reçues.	5%
C Recevoir les appels téléphoniques, fournir aux interlocuteurs selon ses attributions les renseignements de routine qu'ils demandent, accueillir les visiteurs.	15%
D Recevoir et prendre connaissance du courrier et se charger des questions qui relèvent de ses attributions.	15%
E Assurer le suivi des systèmes de classement et tenir à jour différents instruments de repérage s'y rapportant.	3%
F Compiler, calculer et produire des rapports statistiques.	2%
G Assurer et coordonner, s'il y a lieu, l'expédition des documents (Publications, bulletins, invitations, correspondance) aux membres, abonnés et clients.	5%
H Se charger de l'organisation du matériel de réunions et préparer la documentation pertinente.	1%
I Assurer la gestion des membres de l'Association.	25%
J Tenir à jour les livres comptables et effectuer les différentes transactions bancaires à l'institution bancaire déterminée par le Conseil d'administration.	25%
K Assurer la permanence au kiosque de l'Association lors d'événements spéciaux ou réguliers.	1%

* Adoptée par le Comité exécutif du 10 décembre 1993 (CE- 104-5)