

BILAN D'EXPÉRIENCE

Bref portrait de la gestion des documents et des archives à la Ville de Montréal¹

Mario Robert et Marc Lebel

En 2001, les responsables de la gestion des documents et des archives à la Ville de Montréal présentaient un bilan des activités remontant à la réorganisation de 1989 dans le cadre de l'ouvrage *La gestion d'un centre d'archives: Mélanges en l'honneur de Robert Garon*. (Chouinard *et al.* 2003) Par le présent article, notre intention n'est pas de répéter l'exercice pour les dix dernières années. Nous comptons plutôt tracer un portrait de la réalité actuelle en prenant pour base le modèle d'analyse d'une firme-organisation d'Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, (Allaire et Firsirotu 1993, 269-286) adapté par Renée Bédard, professeur à HEC Montréal (voir Annexe 1). Le premier volet sera donc consacré à l'**entreprise** (l'administration des choses) dans ses aspects techniques, matériels et économiques. Dans un second temps, à travers l'**organisation** (le gouvernement des personnes), nous examinerons principalement les aspects sociaux et culturels, tandis que les aspects humains seront abordés brièvement. Nous proposons ainsi une façon de faire liée à ce qui s'étudie et se fait actuellement en management dans les écoles de gestion québécoises.

L'ENTREPRISE

Pour débiter ce portrait, nous nous pencherons d'abord sur les produits et services offerts par la Division de la gestion des documents, des archives et de l'accès à l'information² (la Division), les marchés qu'elle vise et les ressources dont elle dispose. Nous concluons cette première partie en examinant sa performance globale.

Produits et services³

Le mandat de la Division est d'assurer la conservation de l'information administrative créée par les services municipaux, de mettre en valeur les documents historiques de la Ville de Montréal, de conseiller les unités internes en matière de gestion des archives courantes et de mettre en œuvre les modalités de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (L.R.Q., c. A-2.1). Trois secteurs se partagent les mandats.

Le secteur de la gestion des documents conseille les services municipaux en matière de classification des archives courantes, élabore le calendrier des délais de conservation et offre un service de conservation des documents semi-actifs pour les unités administratives de la Ville. Ce secteur développe son expertise tant pour les documents sur support papier que sur support numérique.

Le secteur des archives est regroupé à l'intérieur d'une section qui a pour mission d'acquérir les documents institutionnels et privés constituant les archives de la Ville, d'en assurer le traitement, la conservation et la communication aux chercheurs. Ses objectifs sont de rendre facilement accessibles les ressources archivistiques et historiques conservées à la Ville de Montréal et de promouvoir l'histoire montréalaise auprès de sa population et du public en général. Ce secteur offre un produit culturel caractérisé par les documents historiques qu'il conserve ainsi que par les produits dérivés qu'il crée et les services qu'il offre. À cet égard, selon François Colbert, le produit doit être « considéré du point de vue du client » (Colbert et Martin 2010, 13) qui recherche avant tout une expérience de consommation. Il faut donc pouvoir se mettre à la place du consommateur-chercheur ou du consommateur-citoyen pour pouvoir l'intéresser, ce que la Section des archives tente de faire. D'ailleurs, sa philosophie est de réagir à l'actualité pour intéresser ce consommateur.

Aux Archives de la Ville de Montréal, les principales composantes de notre produit sont 4 km de documents répartis en 500 fonds et collections d'archives et un million de photographies. L'ensemble couvre principalement les années 1796 à nos jours pour les documents textuels et les 20^e et 21^e siècles pour les photographies. Les thématiques sont aussi très variées, comprenant à la fois des fonds d'instances et de services municipaux et des fonds d'individus ou d'organismes marquants (Olivar Asselin, Louis-Hyppolite La Fontaine, Société historique de Montréal, Ligue des droits de la femme, etc.)⁴.

Parmi les produits dérivés créés par la Section, songeons en premier lieu au site Internet officiel (ville.montreal.qc.ca/archives) mis en ligne en avril 1997 et ayant connu différentes moutures depuis ce temps. Par ailleurs, à partir de l'année 2004, nous avons pu profiter de subventions dans le cadre du Programme de numérisation de la communauté archivistique (Fonds Mémoire canadienne) géré par le Conseil canadien des archives. Ces montants appréciables nous ont permis de produire six expositions virtuelles dont une réalisée conjointement avec le Groupe d'archivistes de la région de Montréal (GARM)⁵. L'expérience fut toutefois interrompue en raison du temps considérable qui était consacré à ce type de projets. Par exemple, en 2007-2008, le projet d'exposition virtuelle sur le théâtre La Roulotte a nécessité au-delà de 50 % du travail de l'un des deux analystes qui fut dédié à cette exposition. Nous avons alors convenu que la production de plusieurs albums photos par année prendrait un temps moindre et, aurait un impact tout aussi important⁶.

La popularité des médias sociaux dans le cadre du Web 2.0 nous a amenés, entre autres, à réfléchir à leur potentiel pour la diffusion archivistique. Toutefois, contrairement à une bonne pratique qui aurait été de préparer un plan d'optimisation des médias sociaux (*Social Media Optimization* ou SMO), (Morin 2010) nous avons commencé à les utiliser sans aucune stratégie ou planification spécifique. Ils ont plutôt été choisis graduellement en fonction de nos intérêts personnels et, bien sûr, des besoins en

diffusion des archives. En ce qui concerne ces nouveaux produits dérivés, nous nous sommes tout d'abord intéressés à *Twitter* en avril 2009, au moment où ce média était amplement discuté dans les médias traditionnels. En 140 caractères, nous pouvions rappeler des éphémérides en relation avec Montréal, faire des renvois vers des pages ou des informations historiques de notre site Internet et aussi rediriger des «tweets» ou gazouillis intéressants provenant de nos abonnements vers nos abonnés⁷. À partir du compte personnel d'un des membres de la Section, nous nous sommes aussi créés un groupe *Facebook* Archives de Montréal en mai 2009. Ce média est moins utilisé que le compte *Twitter* car il est beaucoup plus orienté vers les informations personnelles.

La mise en ligne de nos albums photos demandait un temps important de la part de l'Équipe Internet de la Ville, souvent plus d'un mois, en raison des nombreuses demandes qui sont reçues de tous les services municipaux et des arrondissements. Comme nous nous sommes donné pour mission de réagir à l'actualité, nous avons donc décidé d'expérimenter *Flickr* pour la mise en ligne de photographies. En raison de ces nombreuses fonctionnalités conviviales, nous avons pu y transférer un album de 100 photographies couleurs du premier Grand Prix de Montréal (1978) en moins d'une demi-journée, le jeudi précédent le même événement, en 2010⁸. Nous avons procédé de même avec un autre album sur la visite de Nelson Mandela à Montréal (1990), deux jours avant son apparition à la finale de la Coupe du monde de football 2010 en Afrique du Sud.

Dans d'autres cas, c'est le document d'archives lui-même qui dicte le choix du média social. En effet, depuis plusieurs années, nous désirions mettre en ligne le magazine mensuel *Montréal* (1964-1968), né de la volonté du maire Jean Drapeau de promouvoir Expo 67 et Montréal à travers le monde. Nous nous sommes donc mis à la recherche d'un site gratuit nous permettant de publier en ligne, de constituer un présentoir virtuel de revues et de partager la cinquantaine de numéros de cette publication. Le site français *Calaméo* répondait à nos besoins à cet égard et c'est pourquoi nous avons commencé à l'utiliser en février 2010. Poursuivant sur notre lancée, le mois suivant, nous débutions l'essai de *You Tube* pour la mise en ligne d'images en mouvement. Comme nous avions certains films déjà numérisés, nous avons choisi d'en faire des clips vidéo qui furent mis en ligne de façon graduelle. Pour compléter le tout nous avons créé le blogue Archives de Montréal, pour tenter de fédérer le tout en complément à *Facebook* et *Twitter*. Dorénavant, chaque entrée dans le blogue est aussitôt répercutée sur ces réseaux tandis qu'un onglet du blogue est consacré à la revue *Montréal*, qui présente cette dernière et qui nous renvoie vers le présentoir de la collection. En somme, chaque média réfère aux autres qui sont autant de portes vers nos archives.

En fin de compte, depuis le printemps 2010, nous disposons de trois outils de partage de fichiers et de contenus enrichis (*Flickr*, *You Tube* et *Calaméo*) ainsi que de trois outils de communications, de ventes et de marketing (*Facebook*, *Twitter* et le blogue) (voir Annexe IV).

Les services offerts par la Section des archives passent exclusivement par la salle de consultation. Ouverte du mardi au vendredi pour la clientèle externe à la Ville de Montréal, le personnel aide les demandeurs dans leurs recherches et fournit l'information nécessaire à leurs besoins, lorsqu'elle est disponible, tout en s'assurant

de traiter les gens avec courtoisie et respect. Durant toute l'année 2010, nous avons tenté d'optimiser notre service à la clientèle à la salle de consultation en rationalisant les outils de travail, en rédigeant des méthodes de recherche, en créant une page Web dédiée aux services de la salle et en tentant d'assurer la sécurité des documents avec des règles de consultation plus strictes comme on en retrouve dans les grandes institutions d'archives. Ce travail de mise à niveau doit se poursuivre au cours de l'année suivante et se maintenir par la suite.

Le troisième et dernier secteur, celui de l'application de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (L.R.Q. c. A-2.1) assure le traitement des demandes d'accès, élabore les encadrements administratifs nécessaires à la protection des renseignements personnels, donne son avis sur la conformité des systèmes informatisés à la Loi. Dans le cadre de ces activités, un représentant de la Division siège au Comité de sécurité de l'information.

Marchés et concurrence

La notion de marché en marketing des organismes culturels fait référence à plusieurs réalités : le marché des gouvernements, le marché du financement privé, le marché des partenaires ainsi que le marché de la consommation (ou de la clientèle). Nous nous attarderons exclusivement au dernier.

En ce qui concerne le marché de la clientèle, que l'on identifie sous le nom de public cible, le secteur de la gestion de documents fait principalement référence au segment des employés et élus de l'administration municipale. Par contre, le secteur des archives, en plus du segment visé par la gestion de documents, en comprend deux de plus : le public montréalais et les chercheurs.

La composition des segments visés par les archives est la suivante :

- Administration municipale : employés et élus.
- Public montréalais : les citoyens, les amateurs d'histoire de la ville de même que les élèves du primaire et du secondaire.
- Chercheurs : professeurs, étudiants et professionnels de la recherche.

Pour combler ces clientèles, il faut non seulement connaître leurs besoins mais identifier ceux qui les courtisent. À ce titre, les principaux compétiteurs dans le domaine de la diffusion des archives sont le Centre d'archives de Montréal de Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) de même que le Musée McCord d'histoire canadienne. Seuls ces deux services d'archives possèdent une vocation généraliste comme la nôtre et des intérêts marqués pour l'histoire de la métropole.

Les principales forces de BAnQ sont la diversité des sources sur Montréal, son personnel qualifié, sa collection numérique en ligne (dont les cartes et plans), les parcours thématiques, de même que le million de documents d'archives liés aux descriptions archivistiques accessibles par le visualisateur *FSI*. Les forces du Musée McCord sont quant à elles sa Collection de photographies Notman – dont plus de 80 000 sont en ligne (sur une possibilité de 1 300 000) – le visualisateur *Zoomify*, les circuits thématiques (dont «Montréal, métropole du Canada, 1896-1914» – textes de Paul-André Linteau) et Édu-Web, la section consacrée aux activités pédagogiques et l'ensemble du site.

Plus spécifiquement sur Internet, en plus des deux institutions mentionnées précédemment, nos compétiteurs sont principalement le site des Archives de Radio-Canada, les expositions virtuelles du Service d'archives de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et celles de la Division de la gestion de documents et des archives de l'Université de Montréal. Par ailleurs, n'oublions surtout pas que le temps utilisé à naviguer sur Internet est de plus en plus monopolisé par des sites tels que *Facebook*.

La clientèle pour l'accès à l'information, à l'instar de celle des archives, est variée. Elle se compose principalement de citoyens. Les journalistes, les syndicats et les élus composent aussi cette clientèle.

Compétences

Les compétences comprennent à la fois les ressources, l'expertise et la réputation de la Division, de même que les technologies à sa disposition.

La principale «ressource» de la Division est son personnel, qui regroupe dix-sept personnes réparties de la façon suivante : six pour la gestion des documents, dix pour la gestion des archives et deux pour l'accès à l'information. On y retrouve des professionnels et des techniciens du domaine, du personnel affecté à la numérisation, une conseillère en contrôle de gestion, un agent au service de la clientèle, une technicienne juridique de même que du personnel de bureau.

L'expertise et la connaissance du domaine des archives sont, depuis le milieu des années 1990, des constantes du personnel de la Division. Cependant, depuis quelques années, des personnes d'expérience ont quitté. Cette perte d'expertise est toutefois accompagnée d'un rajeunissement et d'un renouvellement de l'équipe qui n'en demeure pas moins toujours extrêmement dynamique.

En matière de ressources humaines, les gestionnaires de la Division visent à créer un climat propice au développement des compétences. Ils ont pour objectif de confier au personnel des responsabilités correspondant aux compétences acquises. Paradoxalement, le développement des compétences du personnel de la Division peut en faire des cibles de choix pour le recrutement par d'autres unités administratives de la Ville ou des organisations externes. Cette situation caractérise les organisations performantes et ne doit pas freiner le développement des compétences.

La Division jouit par ailleurs d'une excellente réputation en ce qui concerne la diffusion des archives historiques, grâce à la grande accessibilité de ses archives photographiques, à son utilisation proactive du Web et des médias sociaux ainsi que par son souci de participer comme partenaire à des expositions du Centre d'histoire de Montréal ou à des collectifs tels que le Laboratoire d'histoire et de patrimoine de Montréal de l'Université du Québec à Montréal⁹.

L'expertise développée en matière d'accès aux documents a permis de développer un réseau composé des dirigeants de la Ville. Ce réseau permet de mettre en valeur l'ensemble des activités de la Division. Les arrondissements font régulièrement appel à cette expertise.

La technologie est l'un des secteurs où les compétences sont un facteur clé. La Division s'assure d'être à la fine pointe dans ce domaine de façon à maintenir son leadership, car les connaissances peuvent rapidement devenir obsolètes. La Division

intervient dans plusieurs systèmes informatisés, notamment en promouvant les formats de conservation et en assurant la protection des renseignements personnels. Elle agit à titre de propriétaire du système informatisé de gestion des dossiers décisionnels, qui est probablement l'un des systèmes les plus essentiels à l'administration de la Ville de Montréal. Celui-ci permet l'élaboration, la validation et la conservation des documents des instances politiques. Ces informations circulaient auparavant sous forme de documents papier.

À l'heure actuelle, nous n'avons pas fait l'acquisition d'un logiciel de gestion des documents numériques (GDN ou GED) parce qu'il nous est difficile d'en quantifier les bénéfices de façon à justifier les investissements nécessaires. Nous misons donc sur l'expérimentation d'un logiciel libre, *Alfresco*, pour la création d'un dépôt corporatif de documents numériques, avec l'appui de la Direction des systèmes d'information de la Ville. Si l'expérimentation d'un logiciel libre s'avère concluante, les coûts initiaux de la gestion des documents numériques seront réduits. Pour les fins de ce test, nous développons un dépôt de documents corporatifs qui permettrait aux services municipaux de verser leurs documents numériques, de conserver les archives numérisées ainsi que les documents actifs (contrats, avis publics, procès-verbaux d'ouverture de soumission, etc.). Par ailleurs, les développements ultérieurs de la gestion de documents numériques cibleront des séries de documents où les retombées seront plus évidentes.

Critères de performance de la Division

Lorsque l'on parle de rentabilité financière, il est clair que la gestion de documents et des archives n'est pas un secteur lucratif. Tenter de transformer ce secteur d'activités en secteur imputable serait une erreur. Nos dépenses (charges) seront toujours plus élevées que nos revenus (produits) et ceci s'applique à tout service de gestion de documents et d'archives.

Également, il est plutôt rare que la Division ait un impact considérable sur la diminution des coûts d'un organisme. Tout au plus, dans le cas de la Ville, pouvons-nous rentabiliser certaines activités. À titre d'exemple, citons l'impartition au privé de la conservation des documents semi-actifs, qui a entraîné depuis 2008 une diminution de coût de 50 % (attribués principalement à la location des espaces physiques), ceci ajouté au fait que 2 jours/personnes ont été récupérés pour d'autres projets.

À la Ville de Montréal, chaque cadre doit avoir des objectifs qui sont liés à la gestion de la performance. Chaque année, une évaluation de leur performance est réalisée à partir de deux volets : les objectifs liés aux priorités d'affaires et responsabilités, ainsi que les objectifs liés au développement des compétences. Par exemple, en 2009, le chef de la Section des archives ainsi que son équipe avaient comme premier objectif la rationalisation des espaces de travail, dont les indicateurs de performance étaient les suivants :

- Élagage et traitement préliminaire de 300 mètres de documents historiques dont les archives de la CUM et les documents conservés au chalet de la montagne.
- Révision des dispositions finales des règles de conservation.
- Rapatriement et montage des étagères conservées au chalet du mont Royal.
- Rapatriement des boîtes conservées à l'hôtel de ville de Montréal.

À la fin de l'année, les résultats pour cet objectif furent énoncés de la façon suivante :

Les 1 200 boîtes d'archives (400 m) et les 500 boîtes à plans conservées au chalet de la montagne ont été rapatriées à l'hôtel de ville. L'élagage et le tri sont complétés. Les étagères entreposées au chalet ont été remontées dans la chambre forte Vauquelin. Par contre, aucune intervention n'a été faite sur les archives de la CUM et seulement cinq règles ont été révisées.

D'autres critères concernent la gestion des opérations quotidiennes, la qualité du travail, le respect des échéanciers, le travail d'équipe, la production du rapport mensuel (indicateur : respect des délais) et la mise à jour du site des statistiques (indicateur : respect des délais – qualité de l'information).

L'ORGANISATION

Selon le modèle Allaire et Firsirotu, l'organisation se décline en dimensions externes et internes. Les éléments externes sont la société, l'histoire de l'entreprise et les contingences et sont détaillés plus bas. Ces trois aspects seront suivis des dimensions internes que sont le management, la culture de l'organisation et les personnes qui y œuvrent.

Société

Comme le définit le portail du gouvernement québécois, le Québec est une société d'expression française en Amérique du Nord, le Québec nourrit un attachement profond à sa culture. Symbole même de son identité, la culture québécoise jumelle des racines françaises à un héritage autochtone, tout en étant influencée par la proximité des États-Unis et la population multiethnique qui compose son visage démographique. Le Québec est fier de posséder une culture qui lui est propre, qui reflète sa réalité, son histoire et sa population¹⁰.

La culture est ainsi un élément majeur de la vie collective québécoise. L'État s'est doté d'une politique culturelle en 1992¹¹ et plusieurs régions ou villes se sont dotées d'un tel outil dans les dernières années. Citons notamment la politique culturelle de Québec adoptée en 2005 et celle de Montréal, adoptée la même année, qui mentionne explicitement que «la culture est au cœur de l'avenir de Montréal¹²». La Ville de Montréal s'est également dotée en 2005 d'une politique spécifique au patrimoine, où l'archivistique occupe une place égale aux autres types de patrimoines (bâti, naturel, mobilier ou immatériel)¹³.

Histoire

La Ville de Montréal en tant qu'administration municipale fut créée en 1833 par le gouvernement du Bas-Canada, bien que l'histoire de son territoire soit plus ancienne. Ce n'est qu'en 1913 que le Service des archives voit le jour, grâce aux efforts conjugués de l'avocat en chef de la Ville, Me Charles Laurendeau, et du notaire et conseiller Victor Morin. Pour le premier, l'administration municipale subissait des pertes d'argent nombreuses en raison du «désordre de ses archives», alors que le notaire Morin témoignait d'un grand intérêt à l'égard des documents relatifs à l'histoire

de Montréal. Le Service est intégré au Service du greffe en 1918, sous l'appellation de «Division des archives». Quelques réorganisations ont été effectuées par la suite, dont la plus importante est assurément celle de 1989 qui se poursuivra durant les premières années de la décennie 1990. C'est à cette époque que sont créées trois sections (gestion de documents, archives, microfilms et dépôts de documents) qui disparaîtront graduellement, sauf pour la Section des archives. L'année 2013 marquera ainsi le 100^e anniversaire de la création des Archives de la Ville de Montréal.

Contingences¹⁴

Un certain nombre de facteurs de contingences peuvent jouer un rôle dans le présent et l'avenir de la Division. À notre avis, la plus importante de ces contingences est certes l'état des finances municipales. Le rôle principal d'une municipalité n'est pas de s'occuper des archives, mais de voir à l'entretien des voies publiques, de fournir de l'eau potable pour ses citoyens, de les protéger etc. Il ne faut donc pas se leurrer sur la reconnaissance de l'importance des archives dans une telle organisation. Si l'on peut soutenir les services de première nécessité dans des moments critiques, notre apport est du même type que tout autre service administratif ou de logistique. Aussi, toute demande de compression budgétaire sera principalement adressée aux services indirects – comme les nôtres – plutôt qu'aux services directs aux citoyens.

Une deuxième contingence concerne le développement d'outils en lien avec la production de documents numériques. Saurons-nous actualiser, de façon continue, nos compétences afin de maintenir notre leadership en matière de documents numériques?

Une autre contingence affecte plus spécifiquement les archives historiques. Elle concerne la consultation des documents historiques. La clientèle universitaire issue de la génération C (née entre 1982 et 1996), les *digital natives*,¹⁵ se déplacera-t-elle en salle de consultation pour consulter sur place les documents ou exigera-t-elle une salle de consultation virtuelle plus complète? Serons-nous en mesure de combler les besoins et les attentes de cette génération?

Enfin, un facteur de contingence qui risque grandement de jouer en faveur des archives de la Ville de Montréal concerne les célébrations du 375^e anniversaire de la fondation de Montréal par Paul Chomedey de Maisonneuve et Jeanne Mance en 2017. Ces fêtes marqueront aussi le 50^e anniversaire de l'Exposition universelle de 1967 (Expo 67). Nos services et notre expertise y seront sûrement requis.

Management

La première dimension interne, identifiée sous le vocable de management, comprend à la fois la mission et les objectifs, la structure, le style de direction, le mode de prise de décision et le contrôle.

Tel que nous l'avons évoqué précédemment, la Division se doit d'assurer la conservation de l'information administrative, de mettre en valeur les archives de la Ville, etc. Elle s'est également donné pour mission de rendre facilement accessibles ses archives et de promouvoir l'histoire montréalaise par l'utilisation de l'Internet (Web et médias sociaux). Une de nos stratégies consiste en la mise en ligne des documents importants ou en lien avec l'actualité sur nos différentes plateformes, en les agrémentant

de commentaires historiques et documentaires plutôt que d'attendre que la clientèle le fasse pour nous.

Comme l'année 2013 marquera le 100^e anniversaire de la création des Archives de la Ville de Montréal, nous avons envisagé de souligner l'événement en mettant cinq projets de l'avant : constituer une collection de documents numériques à l'intérieur d'un dépôt corporatif virtuel, créer une véritable salle de consultation virtuelle pour la clientèle, améliorer l'offre sur Internet, participer activement à des expositions et explorer la possibilité de publier un ouvrage.

En ce qui concerne la structure, la Division relève de la Direction du greffe qui elle-même relève de la Direction générale de la Ville de Montréal¹⁶. Lorsque l'on reprend les structures développées par Henry Mintzberg, on pourrait qualifier la structure de la Ville de bureaucratie mécaniste (ou structure départementalisée par fonctions spécialisées), surtout associée au secteur public, où l'on retrouve des procédures strictes et standardisées, une présence importante d'experts dans divers domaines d'activités, une division des responsabilités de même qu'une forte hiérarchie (voir Annexe VI).

Si la structure de la Division reflète cette réalité, elle n'en a pas moins été allégée par l'abolition de deux sections et la répartition des effectifs sous la Section des archives ou directement sous la Division (voir Annexe VII).

La direction de la Division est assurée par le chef de division, sous la responsabilité du directeur du Greffe et greffier de la Ville. Ses principales fonctions sont la coordination des différentes équipes de travail, la participation aux rencontres de gestion de la Direction du greffe, la représentation de la Division à l'intérieur de la Ville, l'élaboration des stratégies de la Division. Il agit également officiellement à titre de responsable de l'accès.

Le chef de la Section des archives, sous la responsabilité du chef de division, gère les activités de l'unité administrative, soit l'acquisition, la classification, la description, la préservation et la diffusion des documents d'archives historiques.

Il est pour nous difficile de qualifier notre style et notre forme de direction. Cette tâche doit être laissée à ceux qui nous observent et jugent notre travail. Soulignons toutefois que nous souhaitons viser l'équilibre entre les tâches (performance et atteinte des objectifs) et les relations humaines¹⁷.

Dans la littérature en management, il existe différentes façons de catégoriser le type de leadership. Patricia Pitcher en identifie trois types (le technocrate, l'artisan et l'artiste), (Pitcher 1993, 23-29) alors que Renée Bédard en recense quatre : le leader systématique, le pragmatique, le mythique et le relationnel. (Bédard 2008, 68-73) En utilisant la typologie de Pitcher, notre perception – peu objective – est que nous possédons des profils mixtes d'artiste (intuition, changeant, imaginatif, imprévisible, drôle, etc) avec un élément artisan (réaliste, digne de confiance, aimable et responsable). En utilisant celle de Bédard, nous croyons être principalement des leaders pragmatiques (action, projets et résultats) auprès de nos collègues.

Les modes de prise de décision à la Ville de Montréal sont encadrés par le *Règlement intérieur du comité exécutif sur la délégation de pouvoirs aux fonctionnaires et employés* (RCE 02-004). Tout type de pouvoir et de prise de décision non prévu par le règlement revient au comité exécutif de la Ville. En général, la prise de décision

au niveau de la Division (niveau C) ou de la Section (niveau D) est limitée. Toute décision importante concernant la création, l'abolition ou le transfert d'un poste revient au directeur du Greffe (niveau A). Pour l'acquisition de biens ou l'exécution de travaux dont la valeur du contrat est de moins de 15 000 \$, la délégation de pouvoir revient au chef de division. Si le montant est de moins de 10 000 \$, celle-ci revient au chef de section. Par contre, pour les contrats de services professionnels, seul le chef de division dispose du pouvoir délégué et ce, si le montant est de moins de 5 000 \$. Par rapport au domaine d'expertise, les chefs de division et de section ont généralement une grande latitude pour la prise de décision. Par exemple, en ce qui concerne les responsabilités du chef de section, il doit fixer et gérer les priorités, répartir les mandats et s'assurer de la coordination des activités dont il est responsable. De toute évidence, les décisions prises à ces deux paliers ne sont pas des décisions stratégiques, qui sont toujours prises au sommet de l'entreprise, mais plutôt des décisions administratives¹⁸ et courantes¹⁹ pour le chef de division ainsi que des décisions courantes pour le chef de section.

Comme le souligne justement Omar Aktouf, «le contrôle est loin de ressembler à un acte de simple vérification périodique, notamment et généralement en fin d'activités, destiné à dresser un constat et à sévir avant de reprendre ce qui a été raté.» (Aktouf 2006, 143) Selon lui, le contrôle «doit être à la fois prévention, correction, incitation, canalisation des comportements et concertation.» (Aktouf 2006, 143) Notre objectif est plutôt d'amener le personnel vers l'autocontrôle lié à la réalisation des activités²⁰. Pour ce faire, il importe que l'information circule à travers nos canaux plutôt que par l'informel et la rumeur. C'est pourquoi un bulletin trimestriel des faits saillants a été mis en place au début de l'année 2010.

Culture organisationnelle

La culture spécifique de l'administration municipale de Montréal se définit par sa charte des droits et responsabilités. Entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2006, la Charte se veut un outil de rapprochement entre les citoyens, les élus et l'administration municipale. Elle privilégie les valeurs d'«ouverture aux autres, le respect de la dignité humaine, la solidarité, la transparence et la démocratie.» (Ville de Montréal 2005, 2) L'histoire récente de la Division s'imbrique totalement dans la culture organisationnelle de la Ville de Montréal. Dans l'esprit de la Charte, la Division de la gestion des documents, des archives et de l'accès à l'information de la Direction du greffe (Archives de la Ville de Montréal) propose une déclaration où sont définis le niveau et la qualité de services auxquels toute personne (citoyen, élu et chercheur) a droit. Nous y avons aussi accolé un code de responsabilités des usagers pour la consultation, la manipulation et la reproduction des documents d'archives car nous croyons que des droits entraînent aussi des responsabilités de la part des individus.

Depuis le début de l'année 2009, un rapprochement a été amorcé au sein de la Division entre l'équipe de la gestion et celle des archives. Ce décloisonnement souhaité par la Direction du greffe a permis d'arrimer quelques objectifs et d'identifier des actions et projets communs. L'équipe des archives est donc davantage impliquée dans le développement du calendrier de conservation ou dans les interventions dans les services et elle participe activement à l'implantation de la gestion numérique des dossiers décisionnels. De son côté, l'équipe de la gestion participe au traitement des fonds ainsi qu'à la mise à jour du site Web.

Individus

En comptant les cadres, 19 individus œuvrent à la Division. Il n'est pas dans notre intention d'en tracer le profil psychologique ni d'en décrire les comportements. Nous souhaitons simplement nous attarder aux sources possibles de motivation. Mentionnons tout d'abord que le personnel s'est stabilisé depuis deux ans. Toutefois, certaines règles issues des conventions collectives peuvent avoir un impact sur les postes. Nonobstant ce fait, le personnel s'attend en général à une ambiance de travail positive et à des objectifs clairs. Cela rejoint donc l'une des théories de la motivation dans le domaine du comportement humain au travail : la fixation d'objectif de Locke et Latham. (Morin et Aubé 2007, 115-117) Selon cette théorie, «la volonté d'agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre...les objectifs sont d'importants régulateurs du comportement puisqu'ils poussent à l'action et dirigent l'énergie vers des activités précises.» (Morin et Aubé 2007, 116) Il importe donc d'amener le groupe à un certain degré de motivation pour créer une cohésion et assurer la performance au travail. Comme la notion d'objectifs est connue à la Ville depuis plus d'une vingtaine d'années, elle fait partie intégrante de la culture institutionnelle. Par exemple, pour le début de l'année 2010, les objectifs de la Section des archives ont d'abord été approuvés dans le cadre du contrat de performance du chef de section. L'accent a été mis sur l'amélioration du service à la clientèle et sur le processus de numérisation. L'équipe fut réunie pour une présentation de ces deux grands chantiers qui touchent l'ensemble du personnel de la Section. Nous osons penser que nous avons réussi, au cours de cette année, à susciter l'engagement de tous et à bien définir, pour chacun des employés, son rôle avec «des objectifs clairs, précis et difficiles (tout en demeurant réalistes).» (Morin et Aubé 2007, 116)

CONCLUSION

La Division de la gestion des documents, des archives et de l'accès à l'information devra faire face à des défis importants au cours des prochaines années, principalement en ce qui concerne la gestion du numérique²¹.

L'application d'une grille d'analyse SWOT (Strengths/Forces – Weaknesses/Faiblesses – Opportunities/Opportunités – Threats/Menaces, voir Annexe IX) permet de bien identifier ses principales forces : sa notoriété auprès des dirigeants de la Ville, ses liens avec les chercheurs et le milieu universitaire, la diversité des contenus historiques qu'elle propose, son personnel qualifié ainsi que son utilisation des ressources technologiques.

Dans le domaine de la diffusion par les médias sociaux, la plus grande force de la Section est qu'elle est une pionnière dans le milieu des archives et qu'elle est à l'affût de toute nouveauté pouvant mettre efficacement en valeur les archives.

À l'inverse, les principales faiblesses sont la désuétude de certaines infrastructures technologiques, des délais de conservation trop longs, l'absence d'un programme d'acquisition des publications numériques, un site Internet peu dynamique et mis à jour de façon irrégulière, l'utilisation des médias sociaux qui ne repose que sur une seule personne, de même qu'une faible utilisation de nos ressources sur Internet par les élèves des niveaux primaire et secondaire.

Les menaces sont, à l'instar de tout organisme public, la situation financière de l'administration municipale, l'obsolescence des compétences en matière de gestion de documents numérique et éventuellement les exigences élevées des consommateurs de la génération C (nés entre 1982 et 1996).

Finalement, les *digital natives* représentent aussi une opportunité si l'on prend soin de développer les aspects numériques et de réussir à créer une véritable salle de consultation virtuelle. En cela, la réussite de notre projet de dépôt corporatif de documents numériques fait également partie des opportunités de la Division.

En fonction de cette brève analyse, certaines questions se posent. Serons-nous toujours en mesure de soutenir nos clientèles administrative et historique? Les chercheurs voudront-ils toujours se déplacer dans nos installations physiques? Pourrons-nous développer adéquatement nos services virtuels?

L'avenir de la Division relève à la fois de ses dirigeants et des choix qu'ils feront dans l'avenir, de la qualité, des compétences et de la motivation du personnel en place, des paliers supérieurs dans la hiérarchie administrative, des décisions prises par le comité exécutif ou par le conseil municipal de Montréal de même que des contingences externes dont certaines sont encore impossibles à déterminer.

Mario Robert Chef de la Section des archives, Division de la gestion des documents, des archives et de l'accès à l'information, Direction du greffe, Direction générale, Ville de Montréal

Marc Lebel Chef de la Division de la gestion des documents, des archives et de l'accès à l'information, Direction du greffe, Direction générale, Ville de Montréal

NOTES

1. Nous tenons grandement à remercier notre collègue Julie Fontaine pour ses judicieux commentaires sur ce texte.
2. La Division a pris en charge l'accès à l'information en 2004. Cette fonction fut intégrée au nom de la Division en 2007.
3. Dans cette section sur les produits et services, nous n'avons pas abordé la qualité des produits et services ni leurs coûts.
4. Voir le plan général de classification à l'Annexe II.
5. Voir la liste de ces expositions à l'Annexe III.
6. De plus, la dernière année de ce programme fut 2009-2010.
7. En date du 30 septembre 2010, nous sommes abonnés à 280 sites de microblogages et nous avons publié près de 600 «tweets» pour nos plus de 900 abonnés.
8. Fait intéressant à noter, un informateur de Belgique nous a permis, par ses commentaires, de compléter des descriptions de photographies des courses précédant celle de Formule 1. L'avantage du Web 2.0 est que le consommateur peut aussi bonifier le travail de l'archiviste. Évidemment, comme toute bonne chose, il y a aussi son contraire dont le but est uniquement de «polluer» les contenus.
9. Le Laboratoire d'histoire et de patrimoine de Montréal (LHPM) a été créé en 2006 et son objectif principal «est de contribuer à la consolidation des relations entre le monde du savoir académique et les milieux culturels montréalais et de permettre ainsi au savoir et à l'expertise universitaire d'avoir des retombées sociales plus importantes.» <http://www.histoire.uqam.ca/recherche/LHPM/>.

10. <http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/commun/portrait/culture/?lang=fr>.
11. *La politique culturelle du Québec: Notre culture, notre avenir*. Ministère de la Culture et des Communications. Juin 1992, 150 pages. http://www.mcccf.gouv.qc.ca/index.php?id=3355&tx_lesecrits_pi1%5Bsword%5D=%22La%20politique%20culturelle%20du%20Qu%20E9bec%20%3A%20Notre%20culture%2C%20notre%20avenir%22&tx_lesecrits_pi1%5Bposted%5D=1&tx_lesecrits_pi1%5Becrit%5D=35&cHash=d8b864b1e9
12. http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/culture_Fr/media/documents/Mtl_metropole_culturelle.pdf, p.2.
13. <http://patrimoine.ville.montreal.qc.ca/politique.htm>.
14. On peut définir les contingences comme étant des éléments ou des événements extérieurs qui peuvent influencer le cours des activités et qui ne sont pas prévisibles.
15. Voir le site du colloque international du CEFRIO intitulé Génération C à l'adresse: <http://generationc.cefrio.qc.ca/blog/>.
16. Voir l'organigramme de la Ville de Montréal à l'Annexe V.
17. Selon Henry Mintzberg, 80 % du temps d'un gestionnaire est dédié aux relations interpersonnelles.
18. La décision administrative « est de l'ordre du moyen terme, de l'action d'une structure ou d'une fonction à la fois. Elle vise surtout à assurer la disponibilité des moyens et leur combinaison... » (Aktouf 2006, 113)
19. La décision courante « ne concerne que l'action très locale, quotidienne ou de portée temporaire limitée. Elle vise uniquement le court terme et la réalisation de buts opérationnels. » (Aktouf 2006, 113)
20. Malheureusement, tous ne sont pas au même niveau et certains doivent être suivis de façon plus assidue.
21. Voir un bilan de l'année 2009 à l'Annexe VIII.

BIBLIOGRAPHIE

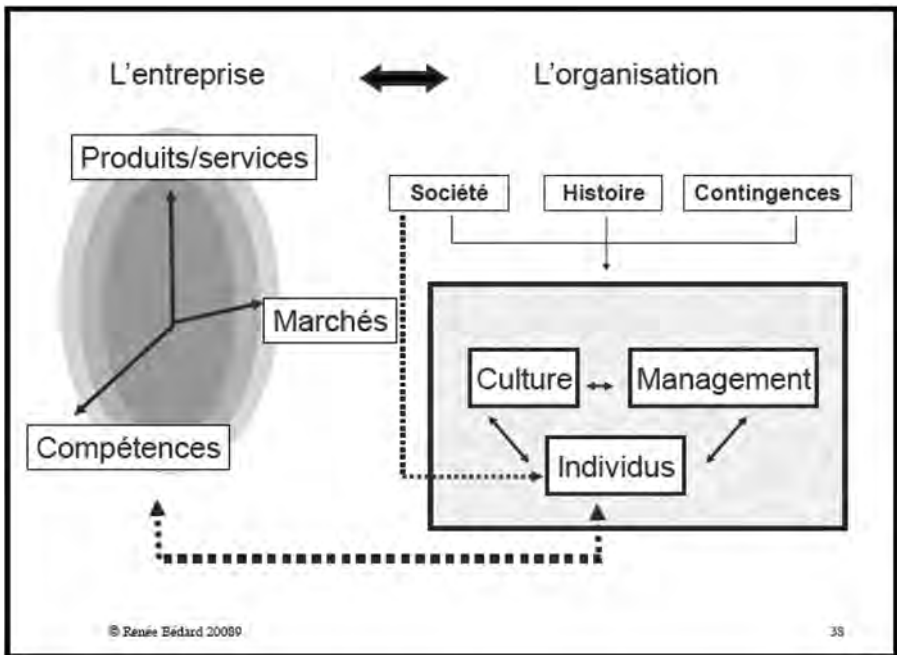
- AKTOUF, Omar. 2006. *Le management entre tradition et renouvellement*, 4^e édition mise à jour. Boucherville, Gaëtan Morin.
- ALLAIRE, Yvan et Mihaela FIRSIROTU. 1993. *L'Entreprise Stratégique: Penser la Stratégie*. Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
- BÉDARD, Renée. 2008. Quel est mon type de leadership?. *Gestion* 33, 3: 68-73.
- CHASSÉ, Bernard. 2005-2006. La gestion...de quoi parle-t-on au juste? *Archives* 37,1: 89-99.
- CHOUINARD, Denys, André PETIT et Hélène CHARBONNEAU. 2003. La gestion des archives municipales : le cas de la Ville de Montréal (1989-2001). *La gestion d'un centre d'archives: Mélanges en l'honneur de Robert Garon*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec : 269-286.
- COLBERT, François et Dan J. MARTIN, dir. 2010. *Planification du marketing pour la culture et les arts*. Montréal, HEC Montréal. Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux.
- Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Lois refondues du Québec, c. A-2.1.
- MINTZBERG, Henry. 1990. Les configurations dérivées. *Le Management: voyage au centre des organisations*. Paris, Éditions d'Organisation : 149-175.

- MORIN, Estelle et Caroline AUBÉ. 2007. *Psychologie et management, 2^e édition*. Montréal, Édition de la Chenelière, 2007.
- MORIN, Raymond. 2010. *Comment entreprendre le virage 2.0*. Montréal, Éditions Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship.
- PITCHER, Patricia. 1993. L'artiste, l'artisan et le technocrate. *Gestion* : 23-29.
- VILLE DE MONTRÉAL. 2005. *Charte montréalaise des droits et responsabilités*. Montréal, Ville de Montréal.
- VILLE DE MONTRÉAL. Page consultée en septembre 2010. Site des Archives de Montréal [En ligne]. ville.montreal.qc.ca/archives.

ANNEXE I
MODÈLE D'ANALYSE D'UNE FIRME-ORGANISATION

ADAPTÉ DE
ALLAIRE ET FIRSIROTU (1993)

PAR
RENÉE BÉDARD



ANNEXE II
PLAN GÉNÉRAL DE CLASSIFICATION

- VM** Fonds d'archives institutionnelles de l'ancienne Ville de Montréal (1833-2001)
- Fonds et collections des corps statutaires de la Ville, de comités, de commissions et de services municipaux jusqu'à la réorganisation municipale entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2002.
- MTL** Fonds d'archives institutionnelles de la nouvelle Ville de Montréal (2002-)
- Fonds et collections des corps statutaires de la Ville, de comités, de commissions et de services municipaux jusqu'à la réorganisation municipale entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2002.
- BM** Fonds de la Bibliothèque de Montréal
- Fonds et collections d'individus tels que Philéas Gagnon, Olivar Asselin, Aegidius Fauteux ou Edgar Gariépy. On retrouve aussi des fonds d'organismes tels que la Ligue des droits de la femme ou l'École de médecine et de chirurgie de Montréal. Conservés à la Bibliothèque de Montréal depuis le début du 20^e siècle, ils ont été transférés à la Section des archives en 1997.
- CUM** Fonds de la Communauté urbaine de Montréal (CUM)
- Au nombre de cinq, ces fonds comprennent principalement le fonds de la CUM de même que les fonds d'organismes prédécesseurs tels que la Commission métropolitaine de Montréal ou la Corporation de Montréal métropolitain. Ils ont été transférés à la Section des archives au moment de la fusion des municipalités de l'île de Montréal en janvier 2002.
- SHM** Fonds de la Société historique de Montréal
- La Société historique de Montréal, fondée en 1858 par Jacques Viger, a confié ses 22 fonds d'archives à la Ville de Montréal en 2005. Outre le fonds de la Société, on y retrouve ceux de Jacques Viger, Louis-Hippolyte La Fontaine, Édouard-Zotique Massicotte ou la Baronnie de Longueuil.
- P** Fonds privés
- Cette classe comprend les fonds et collections des municipalités annexées à Montréal entre 1884 et 1982, d'associations, de corporations et d'individus. On y retrouve aussi les fonds de commissions d'enquête.

ANNEXE III
EXPOSITIONS VIRTUELLES
DES ARCHIVES DE LA VILLE DE MONTRÉAL

La Roulotte : Un demi-siècle de magie! (2008)

Cette exposition raconte l'histoire de ce théâtre ambulant pour enfants créé en 1952 par deux hommes exceptionnels : Claude Robillard, directeur du Service des Parcs, et l'éclatant comédien et metteur en scène Paul Buissonneau. Documents textuels, photographies et vidéos racontent l'aventure de ce projet novateur, des pièces jouées et des comédiens qui y ont participé. Le tout est accompagné d'un site d'activités pour la famille et l'école intitulé **Jeannot et La Roulotte**.

Montréal, 500 ans d'histoire en archives (2007)

Réalisée conjointement par le Groupe d'archivistes de la région de Montréal (GARM) et la Ville de Montréal, cette exposition virtuelle relate l'histoire de Montréal à partir de plus de 700 documents d'archives conservés dans vingt services d'archives montréalais.

Le démocratie à Montréal (2006)

Récit de l'évolution de la démocratie montréalaise de 1830 à 2005 accompagné de plus de 800 documents et l'activité pédagogique **Apprentis citoyens** du Centre d'histoire de Montréal.

Acteurs de notre histoire (2006)

Sélection de documents des fonds Olivar Asselin, Antoine Labelle, Alexis Lemoine dit Monière et Nicolas Joseph Chasle sur le Québec, de la Nouvelle-France jusqu'aux premières décennies du XX^e siècle.

Portraits historiques canadiens (2005)

3 300 portraits de 1 500 personnalités de l'histoire du Québec et du Canada, principalement du XIX^e et de la première moitié du XX^e siècle.

De la campagne à la ville (2004)

1 150 photographies réalisées par Edgar Gariépy sur le Québec rural et urbain entre 1910 et 1950.

ANNEXE IV

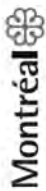
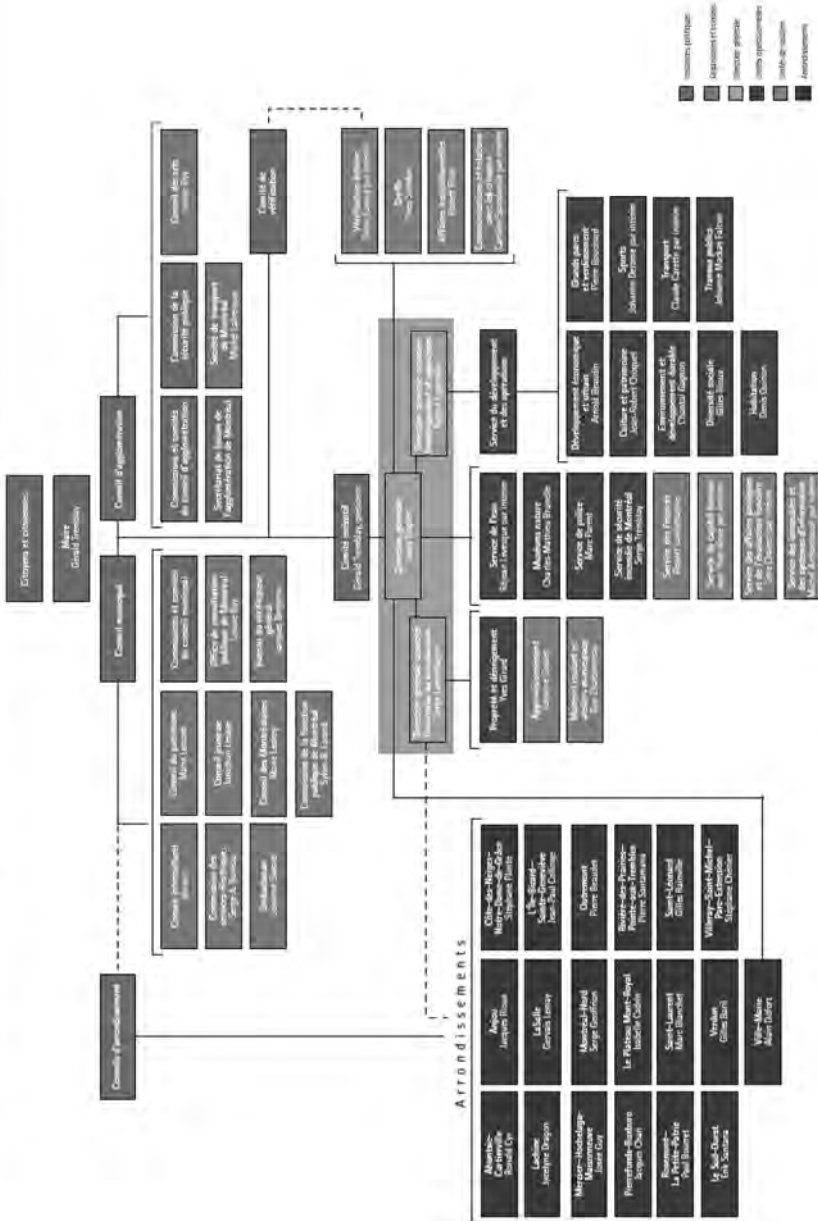
MÉDIAS SOCIAUX UTILISÉS POUR LES ARCHIVES EN 2010

Communications, ventes et marketing	
Blogue	<i>WordPress</i> : http://archivesdemontreal.wordpress.com/ (29 mars 2010)
Microblogue	<i>Twitter</i> : http://twitter.com/Archives_Mtl (30 avril 2009)
Réseau social	<i>Facebook</i> : http://www.facebook.com/profile.php?id=1588190747 (11 mai 2009)

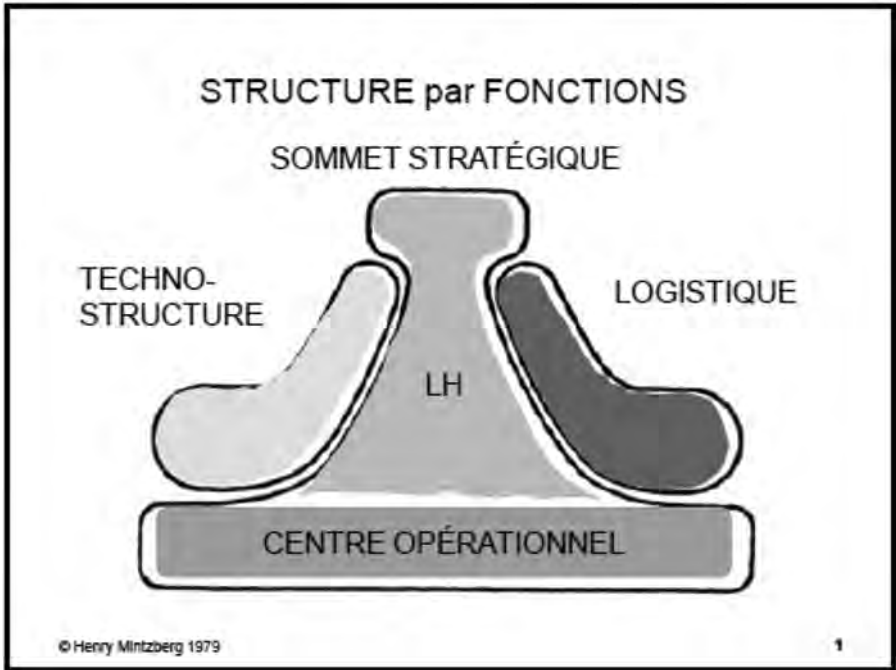
Partage de fichiers et de contenus enrichis	
Partage de photos	<i>Flickr</i> : http://www.flickr.com/archivesmontreal/ (15 juin 2009)
Partage de vidéos	<i>You Tube</i> : http://www.youtube.com/ArchivesMtl (26 mars 2010)
Partage de publications	<i>Calaméo</i> : http://fr.calameo.com (25 février 2010)

Ville de Montréal — Organisation municipale 2010

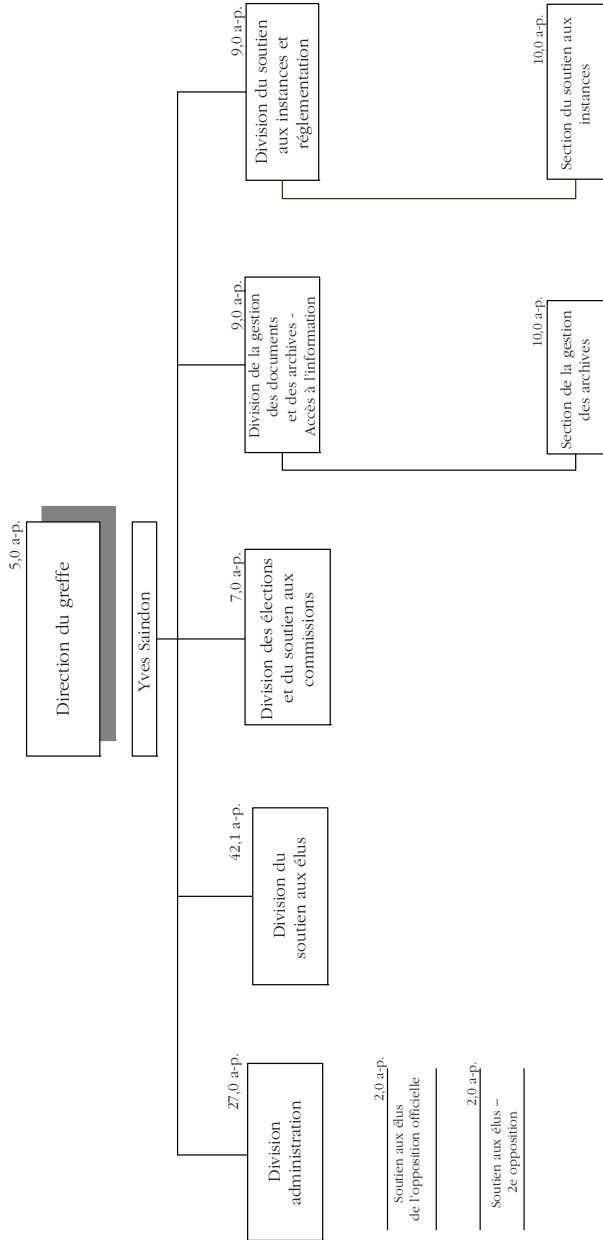
ANNEXE V
ORGANIGRAMME DE LA VILLE DE MONTRÉAL
au 24 septembre 2010



ANNEXE VI
LA STRUCTURE PAR FONCTIONS SPÉCIALISÉES
ou BUREAUCRATIE MÉCANIQUE
SELON HENRY MINTZBERG



ANNEXE VII
ORGANIGRAMME DE
LA DIRECTION DU GREFFE



ANNEXE VIII

La Division de la gestion des documents, des archives et de l'accès à l'information en 2009

Gestion des documents actifs et semi-actifs

- Gestion de l'entreposage de documents semi-actifs (26 850 boîtes)
- Conseille les unités administratives pour le classement des documents (Division du transport, Capital humain et Direction de l'approvisionnement)
- Tient à jour le calendrier des délais de conservation
- Gestion du système informatisée des dossiers décisionnels (GDD) accompagnée de 32 séances de formation aux usagers

Gestion des archives historiques

- 4 712 demandes à la salle de consultation des archives (sur place, téléphone, télécopieur et courriel)
- 79 775 images numériques (photos, plans et documents textuels) ont été produites
- 894 465 visites (sessions) sur le site *Web Archives de Montréal* et ses expositions virtuelles
 - Quatre albums photos ont été mis en ligne sur le site (un sur le premier match des Expos de Montréal au parc Jarry en 1969 et trois soulignant les cent ans des Canadiens de Montréal)
 - Mise en ligne sur le site d'une page consacrée à l'acquisition de fonds et de collections reliés à Expo 67
- Création de comptes *Twitter* (nanoblogage) et *Flickr* (partage de photos) ainsi que d'une page *Facebook* pour la mise en valeur des archives de la Ville
- Deux mini-expositions ont été présentées dans le hall d'honneur de l'hôtel de ville (100 ans des Canadiens de Montréal et 10^e anniversaire du décès du maire Jean Drapeau)
- Nos archives ont été utilisées, entre autres, pour les panneaux historiques produits par *Les amis du boulevard Saint-Laurent*, pour l'ouvrage consacré aux 25 ans de SITQ (filiale immobilière de la Caisse de dépôt et placement du Québec), pour la série documentaire *Contact* de Stéphan Bureau, pour le livre sur les 50 ans du Conseil des Arts de Montréal, pour les panneaux publicitaires de la Société Alzheimer de Montréal, pour le Conseil jeunesse de Montréal, pour le Forum citoyen Plateau Est, pour un livre historique sur la région de Portland (Maine) ou pour le nouveau spectacle multimédia du musée Pointe-à-Callière.

Application de la Loi sur l'accès (excluant les arrondissements et le Service de police de la Ville de Montréal)

- 2 635 demandes d'accès
- Trois demandes d'accès font l'objet d'une décision de la Commission d'accès aux documents.
- Membre du Comité de sécurité de l'information de la Ville (protection des renseignements personnels)
- Conseille en matière de protection de renseignements personnels lors du développement de système informatique.

ANNEXE IX

ANALYSE SWOT

(Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Personnel qualifié• Diversité des archives• Célérité dans la réponse aux demandes de la clientèle• Support des dirigeants de la Ville• Médias sociaux• Intervention dans les services• Partenariat avec d'autres secteurs de la Ville (CHM, Patrimoine et Toponymie, E-Cité)	<ul style="list-style-type: none">• Infrastructures technologiques• Délais de conservation trop longs• Absence de programme d'acquisition des imprimés numériques• Page d'accueil du site <i>Archives de Montréal</i> peu dynamique et mise à jour de façon irrégulière• Faible utilisation des documents par les élèves du primaire et du secondaire
Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
<ul style="list-style-type: none">• Dépôt numérique• Chercheurs de la génération C pour le Web	<ul style="list-style-type: none">• Situation financière de l'administration municipale• Obsolescence des compétences en matière des documents numériques• Consommateurs de la génération C pour la salle de consultation