

Antoine BALABEAU; Marie-Laure BATCHELOR; Anne de RIVAZ



GESTION DES ARCHIVES CHEZ MEDECINS SANS FRONTIERES

Une approche « records management »

Travail de diplôme
Filière Information et Documentation
Haute Ecole de Gestion de Genève
Genève, 2002

RESUME

Médecins Sans Frontières (MSF) est l'une des plus importantes organisations non gouvernementales (ONG) dans le domaine de l'aide médicale d'urgence.

La responsable du Centre de documentation (CEDOC) a été chargée d'élaborer un projet «Archives» suite à la prise de conscience de Médecins Sans Frontières – Suisse (MSF-CH) de l'utilité d'une gestion des documents. Le projet a débuté au Département des Opérations. Nous avons été mandatés afin de le poursuivre au Département Médical et au Service Logistique.

Sur la base du projet « Archives », nous avons été chargés de créer des outils pour la gestion des archives de MSF-CH comprenant un plan de classement, un tableau de gestion, un guide et un règlement d'application.

Après avoir recueilli des informations sur les pratiques actuelles de l'archivistique et les normes en vigueur dans le domaine du « records management », nous avons ensuite effectué un état des lieux de l'Organisation. Les outils ont été réalisés grâce à ces recherches et aux entretiens et recensements dans les secteurs concernés par notre mandat. Par ailleurs, un travail de promotion du projet s'est effectué tout au long de notre travail. Enfin, des propositions ont été formulées pour la poursuite de ce projet, qui devra concerner tous les départements de MSF-CH.

Mots-clés : records management / archives d'entreprises / organisation non gouvernementale (ONG) / tableau de gestion / plan de classement

Mandante : Isabelle Vuillemin-Raval

Personne-ressource : Jacqueline Deschamps

Les propos émis dans ce document n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

A tous les collaborateurs de Médecins Sans Frontières Suisse pour leur accueil et leur disponibilité.

A toutes les personnes qui ont participé à la relecture de ce travail.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
MEDECINS SANS FRONTIERES	6
Le mouvement MSF	6
Les origines de MSF	6
Les activités de MSF	8
MEDECINS SANS FRONTIERES-SUISSE	9
Les origines de MSF-CH	9
La mise en place et le suivi des projets à MSF-CH	9
La structure par projet à MSF-CH	10
L'environnement spécifique de MSF-CH	13
LE PROJET ARCHIVE	14
Les origines du projet	14
Notre mandat	14
Les objectifs	14
METHODOLOGIE	17
APPROCHE THEORIQUE	18
Champ de recherche	18
Origines et définitions des principes actuels	18
Normes et outils	21
Norme ISO 15489	21
Le plan de classement	23
Le tableau de gestion	23
Etudes de cas	25
Dans la littérature professionnelle	25
Au travers de visites	29
Bilan de la recherche théorique	31
ETAT DES LIEUX	32
Etat d'avancement du projet « Archives » à notre arrivée	32
Le travail réalisé au Département des Opérations	33
Une démarche qualité en cours	34
TEST ET AJUSTEMENT DE LA DEMARCHE	35
Sélection de l'échantillon	35
Evaluation et ajustement des outils et de la démarche	35
Plan de classement	36
Tableau de tri	36
PROMOTION DU PROJET ET ENQUETES	37
Présentation du projet aux départements	37
Entretiens	37
Recensement	38
REALISATIONS DES OUTILS	40
Le plan de classement	40
Le tableau de gestion	45
Le guide des répondants-archives	46
Les règles pour les collaborateurs	47
VALIDATION DES OUTILS	48

PERSPECTIVES	50
CRITIQUES	52
CONCLUSION	53
GLOSSAIRE	54
BIBLIOGRAPHIE	56
Historique.....	56
Généralités	56
Records Management.....	57
Norme Iso 15489	59
Guides pratiques.....	60
Etudes de cas	61
Mémoire.....	62
Documents internes à MSF-CH	62
ANNEXES	63
Annexe 1.....	63
Grille d'entretien.....	63
Annexe 2.....	63
Fiche de recensement	63
Annexe 3.....	63
Plan de classement	63
Annexe 4.....	63
Plan de classement avec exemples.....	63
Annexe 5.....	63
Tableau de tri et index	63
Annexe 6.....	63
Guide d'utilisation pour les répondants-archives	63
Annexe 7.....	63
Recommandations pour les collaborateurs du siège	63
Annexe 8.....	63
Recommandations pour les collaborateurs du terrain.....	63

INTRODUCTION

La décision de mettre en place un système de gestion des archives correspond à une phase d'expansion dans une organisation. Afin de rester efficace dans ses activités, l'organisation doit évoluer en fonction de cette croissance. Une réflexion à tous les niveaux entraîne la mise en place de nouvelles procédures dans tous les secteurs. Concernant les archives, l'accumulation d'expériences dans leur domaine d'activité et la peur de perdre la mémoire de l'institution poussent les instances décisionnelles d'une entité à lancer un projet de gestion des archives. La façon d'aborder ce type de projet varie d'une institution à une autre. Sa réussite dépend de la volonté politique des dirigeants et de leur soutien vis-à-vis de l'équipe qui gère le projet.

Nous allons découvrir, au travers du cas qui va suivre, que le contexte spécifique de l'organisation est fondamental. Le mandat qui nous a été confié prend place dans un projet « Archives » qui avait débuté avant notre arrivée. Nous présentons ici les étapes de notre travail de diplôme et les perspectives pour la mise en place et le suivi du projet « Archives ».

MEDECINS SANS FRONTIERES

Le mouvement MSF

Médecins Sans Frontières (MSF) est une des plus importantes organisations non gouvernementales (ONG) dans le domaine de l'aide médicale d'urgence.

Une ONG humanitaire est une association sans but lucratif qui, par l'engagement et l'action de ses membres, vient au secours des populations civiles frappées par la guerre, la famine, les épidémies, les catastrophes naturelles, etc. Le nombre des organisations humanitaires s'est considérablement accru au cours de la deuxième moitié du XX^{ème} siècle. A l'origine, l'aide humanitaire s'en tenait à un rôle d'assistance et de soutien avec l'accord des autorités en place, en vertu d'un traité international adopté en 1864¹ et révisé à plusieurs reprises pour aboutir à toute une réglementation internationale qui définit le rôle des ONG. Le droit international humanitaire, reconnu par de nombreux pays, confirme ce principe de non-ingérence dans les affaires d'Etat. La création de MSF en France a largement contribué à l'émergence d'une nouvelle politique d'aide humanitaire. Elle consiste à intervenir en quelque lieu que ce soit, et dénonce les atteintes aux droits humains en conservant son autonomie vis-à-vis des Etats.

Les origines de MSF

« En 1969, lors de la guerre de sécession du Biafra, des médecins français recrutés par la Croix-Rouge française sont horrifiés par le "génocide" auquel ils pensent assister. Ils décident de créer une organisation plus libre de sa parole et de ses actes ».²

L'association Médecins Sans Frontières voit le jour en 1971 grâce à la rencontre de journalistes et de médecins. Ce mouvement s'appuie sur les médias pour dénoncer les atteintes aux droits de l'homme, les exactions et les violences perpétrées sur les populations victimes dont personne ne parle. Outre cette activité

¹ Convention de Genève du 22 août 1864 pour l'amélioration du sort des militaires blessés dans les armées en campagne. Ce texte permettait au Comité International de la Croix-Rouge (CICR) de garantir la protection des blessés sur les champs de bataille.

² <http://www.paris.msf.org>, (site consulté le 31 octobre 2002)

primordiale de témoignage, MSF constitue des équipes de médecins qui sont mises à disposition des organisations humanitaires. A partir de 1976, MSF prend de l'envergure et commence à monter ses propres projets. Débute alors un processus de professionnalisation qui va engendrer une rupture avec l'esprit initial du mouvement, fondé sur le volontariat. Cette rupture sera d'ailleurs à l'origine de Médecins du Monde, créé en 1979 par Bernard Kouchner.

MSF met alors en place les secteurs de la communication, de la logistique et de la recherche de fonds. Cette évolution n'a cependant pas entamé les principes qui régissent son action : « MSF est indépendant de tout gouvernement ou institution, ainsi que de tout organisme politique, économique ou religieux, que ce soit en matière de financement ou dans le choix de ses actions. Les volontaires de MSF agissent en accord avec l'éthique médicale, les principes humanitaires, et souscrivent à la charte de MSF ainsi qu'aux principes d'action de l'association ».³

³ Sans mention particulière, les citations de ce chapitre sont extraites du site Internet de MSF-CH : <http://www.msf.ch>, (site consulté le 31.10.2002)

Les activités de MSF

Les activités de MSF sur le terrain, toujours centrées sur la médecine, ont changé en 30 ans.

En raison des guerres, des catastrophes naturelles, de la pauvreté, ou encore du manque de moyens logistiques et financiers, de nombreuses régions du monde ont des systèmes de santé défaillants. C'est pourquoi MSF s'est spécialisé dans les interventions d'urgence.

A ce titre, MSF joue un « rôle important au niveau de la recherche et du développement opérationnel de solutions aux problèmes de santé publique, grâce à sa présence permanente sur le terrain et à son expérience de terrain ».⁴

Afin d'améliorer l'aide médicale, les projets ont dû évoluer vers une aide plus logistique. En effet l'explosion du nombre de réfugiés dans le monde a entraîné la mise en place d'autres types d'aide comme l'approvisionnement en nourriture et en abri par exemple. Dans le même sens, une fois l'urgence passée, MSF s'investit « dans des domaines comme la réhabilitation ou la mise en place de structures de santé, la formation et l'éducation en matière de santé, ainsi que l'assainissement du milieu ambiant ».⁵

⁴ Ibid

⁵ Ibid

MEDECINS SANS FRONTIERES-SUISSE

Les origines de MSF-CH

MSF est devenu, au cours de la dernière décennie, un mouvement international avec treize sections non opérationnelles*[les mots suivis d'une * sont dans le glossaire] en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, un Bureau International à Bruxelles et cinq sections opérationnelles basées en Europe.

Les sections non opérationnelles apportent un soutien financier et logistique aux actions menées par les sections opérationnelles qui, elles sont aptes à ouvrir et à gérer des missions sur le terrain.

Le Bureau International coordonne les échanges d'informations à l'intérieur du réseau, soutient les projets internationaux, et représente le mouvement dans ses relations avec les organisations internationales.

La section suisse, fondée en 1981, est une des 5 sections opérationnelles. A l'origine, elle était partenaire de la section française dans les activités de recrutement de personnel et de recherche de fonds. Au fil des années, elle est devenue un centre opérationnel en créant un service logistique, un département financier et un service médical. Depuis le milieu des années nonante, elle a entamé un processus de réorientation de sa politique opérationnelle, afin de renouer avec les principes initiaux du mouvement. En effet, elle avait plutôt été active dans le domaine du développement à long terme au contraire des autres sections opérationnelles. Afin de recentrer ses activités dans l'aide d'urgence, la section suisse s'est dotée d'une cellule d'urgence fin 1999.

Le siège, situé à Genève, compte aujourd'hui un effectif d'environ septante personnes, aidées d'une trentaine de bénévoles. Un bureau à Zürich, ainsi qu'une antenne à Berne, participent à la représentation de l'association.

La mise en place et le suivi des projets à MSF-CH

Médecins Sans Frontières Suisse (MSF-CH) intervient actuellement dans une vingtaine de pays où sont présentes des missions qui gèrent un ou plusieurs projets. Le siège de MSF-CH, comme toutes les sections opérationnelles, a pour

objectif principal la mise en place de ces projets. Ceux-ci se construisent au travers d'études de faisabilité et de constitutions d'équipes qui seront envoyées sur le terrain. Chaque projet nécessite le recrutement du personnel, la recherche de fonds, des démarches politiques et diplomatiques et un soutien médical et logistique pour la réalisation du projet. Le suivi des projets est également assuré par le siège qui effectue des visites sur le terrain et par des rapports réguliers de l'équipe du terrain. Le personnel du siège est en relation constante avec les expatriés qui ont besoin d'informations, de matériels et de soutien. La formation des futurs expatriés est assurée par le siège sous forme d'une semaine de formation appelée PPD (Préparation au premier départ) et de « briefings »* de un à trois jours. Elle traite de tous les aspects du poste que l'expatrié va occuper (chef de mission, logisticien, personnel médical). C'est également l'occasion de présenter tous les services que le siège offre aux personnes en mission.

Par ailleurs, le siège travaille en collaboration avec les sections des autres pays et participe à des semaines de mise en commun d'expériences et de savoir-faire dans les domaines de la logistique, de la médecine, de la coordination, etc.

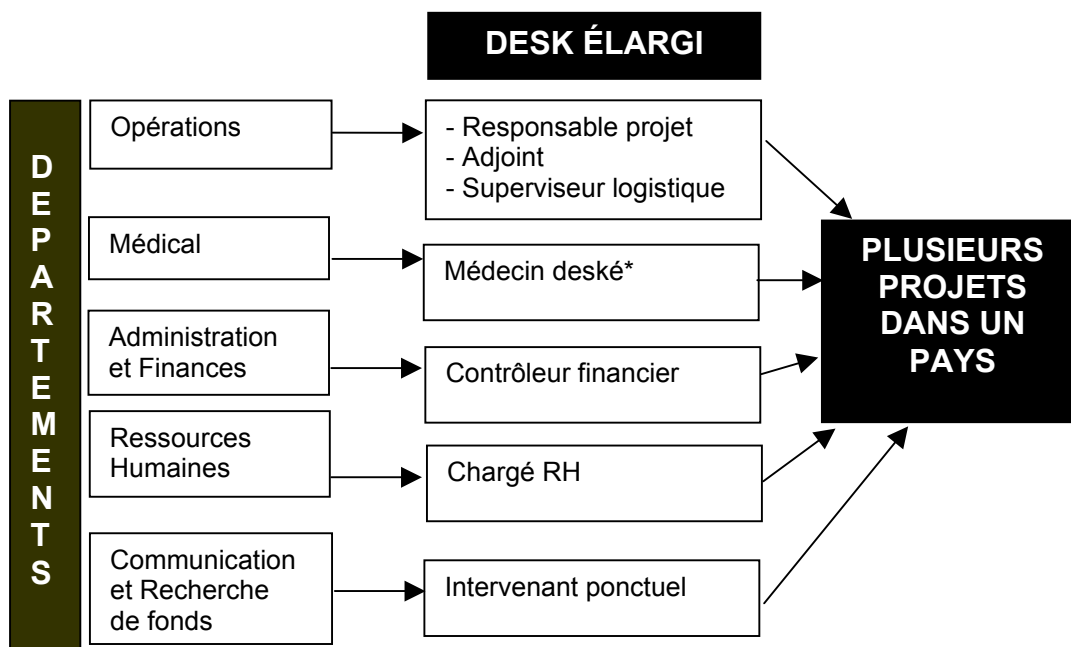
La structure par projet à MSF-CH

Les « opérations » peuvent être définies comme l'ensemble des activités qui contribuent de manière directe à la mise en œuvre des projets. Elles occupent le rôle central dans l'association MSF-CH. Elles sont mises en œuvre par un certain nombre de personnes qui peuvent être regroupées en deux niveaux distincts mais étroitement liés : le siège et les missions.

Au niveau du siège, le Département des Opérations* est composé d'un directeur des Opérations et de quatre desks* : trois desks dits « réguliers » qui gèrent les programmes et un desk urgence* qui intervient dans des opérations ponctuelles en cas de crises nutritionnelles ou d'épidémies, de conflits aigus ou de catastrophes naturelles. Un desk est composé d'un responsable (RP)* et de son adjoint (ARP)*. Chaque desk a la charge d'une vingtaine de projets dans cinq ou sept pays. Pour gérer les projets, les desks sont élargis pour constituer une équipe pluridisciplinaire. En plus du binôme RP/ARP, elle comprend une personne de certains départements ou services d'appui, à savoir le Médical, la Logistique, les

Ressources Humaines et l'Administration-Finances. A court terme, il est prévu d'associer un collaborateur de la Communication à chaque desk élargi.

La gestion d'un projet est donc organisée de la manière suivante :



Il faut observer cette structure par projet (structure horizontale) en la confrontant à l'organigramme de MSF (en page suivante) qui présente les secteurs d'un point de vue hiérarchique (structure verticale).

MEDECINS SANS FRONTIERES - SUISSE
ORGANIGRAMME EXECUTIF

au 08 avril 2002

Direction Générale					
Directeur Général Assistante					
Opérations	Médical	Administration et Finance	Communication Recherche de Fonds	Ressources Humaines	
Directeur Assistante Secteur des Programmes RP desk 1 RPA desk 1 RP desk 2 RPA desk 2 RP desk 3 RPA desk 3 RP desk urg. RPA desk urg. Coordo Campagne APM Service Logistique Responsable Superlog 1 Superlog 2 Superlog 3 Approvisionnement logistique	Directrice Médecins deshé desk 1 desk 2 desk 3 Médecins experts Médecin détaché Epicentre	Directeur Chargé de dossiers Service Finances Opérations Responsable Contrôleur fin. 1 Contrôleur fin. 2 Contrôleur fin. 3 Admin urgences Service Comptabilité Responsable Comptable Trésorier Bénévoles Services Techniques et Généraux Responsable Informaticien Informaticien Intendant Coursier Coursier Réception Réception	Directeur Service Communication Responsable Edition Chargée de Com Web editor Evénements Com - ZH Admin ZH Bénévoles Service Recherche de Fonds RF RF RF Stagiaire Bénévoles Bénévoles Bénévoles Bénévoles Bénévoles Centre de Documentation Documentaliste Documentaliste Bénévoles Bénévoles Bénévoles Bénévoles	Directeur Assistante Service RH Terrain Responsable Chargé RH 1 Chargé RH 2 Chargé RH 3 Chargé RH U Recrut. Actif Recrut. Actif ZH Recrut. Actif ZH Chargée dossier Administration Administration Admin dép. 1+ U Admin dép. 2 Admin départ 3 Bénévoles Bénévoles Bénévoles Formation Formation	

*APM = assistant to program management

L'environnement spécifique de MSF-CH

Le contexte et le mode de fonctionnement de cette organisation humanitaire sont particuliers. D'une part, certains événements internationaux impliquent à tout moment des modifications de l'emploi du temps des collaborateurs. D'autre part, le « turn over »* du personnel est important. Enfin, la présence de nombreux bénévoles, qui collaborent au travail de la section suisse, est une donnée non négligeable.

Le panorama historique de MSF et la description des activités et de l'environnement de l'organisation ont été primordiaux pour la compréhension du milieu dans lequel nous sommes intervenus.

LE PROJET ARCHIVE

Les origines du projet

La section suisse a pris conscience de l'utilité d'une gestion des archives en 1999, lorsque l'association MSF a reçu le Prix Nobel de la Paix. En effet, il fut alors difficile pour MSF-CH de retrouver les documents constitutifs de son association et ses premiers projets. Fin 2000, une spécialiste en information documentaire, Isabelle Vuillemin-Raval, a été engagée au Centre de Documentation (CEDOC). Elle devait notamment élaborer un projet « Archives ». Ce dernier, présenté dans un rapport qui fut validé fin août 2001, donnait la priorité à l'organisation des archives courantes au Département des Opérations. Une stagiaire de la Haute Ecole de Gestion de Genève (HEG), a été engagée pour participer à la mise en place d'outils de gestion des documents destinés au Département des Opérations, de septembre à novembre 2001.

Pour poursuivre le projet, un mandat a été proposé au Département Information et Documentation de la HEG dans le cadre d'un travail de diplôme, auquel participerait la stagiaire.

Notre mandat

Sur la base du projet « Archives », nous avons été chargés de créer des outils pour la gestion des archives de MSF-CH. Cette réalisation devait être en adéquation avec les outils créés pour la gestion des archives courantes du Département des Opérations. Les solutions proposées devront, par la suite, être applicables aux documents électroniques et également être transférables sur une application informatique.

Les objectifs

Les objectifs présentés ci-dessous n'ont pas tous été atteints. L'établissement du calendrier détaillé de notre travail a révélé l'impossibilité de tout entreprendre. Au fur et à mesure de l'évolution du travail, certains objectifs ont évolué ou ont été abandonnés. Nous spécifions donc pour chacun d'entre eux leur situation à la fin de notre mandat.

1. Identifier les documents du Département Médical et du Service Logistique

- Réaliser des entretiens au sein du Département Médical et au Service Logistique

⇒ Cet objectif spécifique a été réalisé dans sa totalité.

- Réaliser le recensement des documents du Département Médical et du Service Logistique

⇒ Cet objectif spécifique a été réalisé dans sa totalité.

2. Créer des outils de gestion des documents pour le Département Médical et pour le Service Logistique

- Etablir un tableau de gestion à partir des résultats des recensements pour le Département Médical, le Département des Opérations et le Service Logistique

⇒ Cet objectif spécifique a été réalisé.

- Compléter et/ou modifier le plan de classement existant des archives courantes

⇒ Cet objectif spécifique a été réalisé.

- Adapter le plan de classement des archives courantes aux archives intermédiaires

⇒ Il ne s'est pas avéré nécessaire de créer un plan de classement différent pour les archives intermédiaires.

- Etablir un plan de classement pour les archives définitives

⇒ L'étude globale de l'organisation n'étant pas réalisée dans le cadre de notre mandat, il n'était pas possible de produire un plan de classement des archives définitives.

3. Etablir des règles de fonctionnement destinées au personnel du siège et aux éventuels bénévoles chargés du classement des archives

- Rédiger un guide d'utilisation afin de permettre l'appropriation des outils de gestion (tableau de gestion et plan de classement) par les collaborateurs et les bénévoles.

⇒ Le guide d'utilisation a été réalisé, mais il n'est pas destiné à tous les collaborateurs.

- Rédiger un règlement d'application de la gestion des documents

⇒ Cet objectif spécifique a été réalisé.

4. Etablir un plan d'organisation du local d'archives pour faciliter l'accès aux documents.

⇒ Cet objectif n'a pas été réalisé.

METHODOLOGIE

« L'ISO 15489 formule les principes pour les opérations de « records management ». Ces opérations sont décrites de manière linéaire. Dans la pratique, elles ne se présentent pas avec cette linéarité. Différentes opérations spécifiques peuvent avoir lieu simultanément. Certaines opérations dépendent de l'existence d'outils créés... » ⁶

Les étapes que nous avons réalisées sont largement inspirées de la norme ISO 15489 sur le « records management », que nous expliciterons au chapitre suivant. Toutefois notre méthodologie s'imbrique dans la démarche projet de la réalisation de notre diplôme selon les directives imposées par l'école. Nous avons donc géré notre mandat conformément aux étapes suivantes :

1^{ère} étape : Approche théorique

2^{ème} étape : Etat des lieux

3^{ème} étape : Test et ajustement de la démarche

4^{ème} étape : Promotion du projet

5^{ème} étape : Entretiens et recensements

6^{ème} étape : Réalisation des outils

7^{ème} étape : Présentation pour validation des outils

8^{ème} étape : Réflexions sur les perspectives d'avenir

9^{ème} étape : Critique de la démarche

L'ordre dans lequel les étapes sont présentées ci-dessus ne correspond pas toujours au déroulement qui a effectivement eu lieu. En effet, nous avons dû parfois nous adapter à l'emploi du temps des collaborateurs de MSF-CH qui n'étaient pas toujours disponibles au moment souhaité. Afin de ne pas prendre de retard dans le déroulement du projet, nous avons parfois été contraints de mener certaines étapes de front, voire de les inverser. Cela nous permet d'évoquer la réalité du monde professionnel face à la théorie qui énonce une situation idéale.

⁶ ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, Information et documentation : Records management, 2 vol., Genève, 2001, p. 8

APPROCHE THEORIQUE

Champ de recherche

Dans la perspective de notre mandat, notre champ de recherche concerne les méthodes actuelles préconisées et pratiquées dans la gestion et la mise en place des archives dans les entreprises et les institutions.

Nous avons dirigé nos recherches sur les expressions tirées du vocabulaire professionnel en usage : « archives courantes et intermédiaires », « records management » et « archives d'entreprises ».

Notre quête d'informations a été menée selon deux axes d'investigation que sont la littérature professionnelle et les visites dans des services d'archives d'entreprises. Nous avons effectué nos lectures en nous limitant à un champ de recherche ne remontant pas à plus de cinq ans pour les articles. En effet, la littérature professionnelle de ces dernières années reflète une évolution récente des méthodes de gestion des documents que nous évoquerons ultérieurement.

En premier lieu, l'apport théorique de nos lectures nous a surtout permis de définir les origines des principes de l'archivistique en vigueur et leur intérêt vis-à-vis de notre mandat.

Afin d'approcher la manière de mettre en œuvre notre travail, nous présenterons ensuite brièvement la norme ISO sur le « records management » et les outils indispensables à la réalisation de notre projet.

Cet exposé sera complété par des idées retenues dans les comptes-rendus de cas et les visites effectuées.

Origines et définitions des principes actuels

L'évolution récente des principes de l'archivistique s'inscrit dans un courant de pensée au sein du monde professionnel qui prend dorénavant en compte tout le cycle de vie des archives. Cette réflexion a été lancée dans les pays anglo-saxons et gagne aujourd'hui les pays européens. Ce cycle de vie est constitué de trois types d'archives :

- Les archives courantes qui comprennent les documents d'utilisation régulière pour l'activité des services qui les ont produits ou reçus.
- Les archives intermédiaires qui sont constituées des documents dont l'usage n'est plus qu'occasionnel et de ceux dont l'élimination n'est pas encore possibles pour des raisons légales.
- Les archives définitives qui correspondent aux documents conservés sans limitation de durée en raison de leur intérêt historique et patrimonial.

En français, le terme « archives » couvre les trois types énoncés ci-dessus, alors qu'en anglais deux termes sont employés : « records »⁷ pour les archives courantes et intermédiaires et « archives » pour les archives définitives.

Dans les pays anglo-saxons, le « records management » désigne donc la gestion des archives courantes et intermédiaires. Il n'y a pas de terme équivalent en français, raison pour laquelle nous utiliserons sa forme anglaise.

Avant de définir les objectifs et les spécificités du « records management », il convient de revenir sur l'apparition de cette activité.

Pendant les années trente et quarante, les Etats-Unis ont connu un important développement de l'administration, entraînant la croissance exponentielle de la masse de papier et les problèmes de gestion et de stockage qui en découlent. Les services d'archives n'étaient plus en mesure de suivre ce mouvement. On chercha donc à rationaliser tout le processus de création afin de réduire la masse des documents. Le « National Archives Act » donna naissance aux archives nationales des Etats-Unis en 1934. Cet acte constitue une étape importante, car il affirme le principe du contrôle des archivistes sur les documents au sein même des services producteurs. Ainsi, avant la Seconde Guerre mondiale, les principes essentiels du « records management » sont posés.

⁷ Philippe MARTIN nous rappelle que « Records » se traduit par « enregistrement », ce qui signifie, d'après le dictionnaire Le Robert, " *action de consigner par écrit, de noter comme réel ou authentique* ". La même source précise que, dans le passé, cet enregistrement consistait en une " *transcription ou mention sur registre public, moyennant le paiement d'un droit fiscal, d'actes, contrats et déclarations de mutation, en vue d'en constater l'existence et de leur conférer date certaine* " ».

En 1947, suite à une deuxième inflation documentaire, une commission fut chargée par le Congrès d'améliorer les réalisations antérieures, afin de résoudre ce problème. Grâce à ses conclusions, deux actes furent promulgués : le « Federal property and administrative services act » en 1949 et le « Federal records act » en 1950. Pour la première fois, une définition officielle du « Records »⁸ était proposée et prenait une valeur légale. Cette reconnaissance du « records management » par le gouvernement était essentielle, car elle fut le point de départ du système américain de traitement des archives courantes et intermédiaires. Ce système allait alors susciter un grand intérêt en Australie, au Canada et au Royaume-Uni.

En France, les principes du « records management » apparaissent au début des années 60. Yves Pérotin, alors directeur des services d'archives de la Seine et de la Ville de Paris, est envoyé en mission aux Etats-Unis et à Londres, afin de rapporter des solutions pour gérer les archives courantes et intermédiaires. Dans ses deux rapports de mission, il insiste sur trois points : « le pré-archivage », « le contrôle des archivistes sur les documents produits dans les bureaux dès leur âge courant » et « la responsabilisation des services producteurs des archives »⁹.

Pour Yves Pérotin, des archives courantes négligées ne peuvent produire que de mauvais versements. Les conséquences de ces négligences entraînent un surcroît de travail et, de facto, un surcoût. Il faut donc que les documents soient correctement gérés en amont pour obtenir de bonnes archives définitives.

Aujourd'hui le concept de « records management » trouve de plus en plus d'écho au sein des professionnels européens. Les concepts d'archives courantes et intermédiaires sont compris, mais la pratique d'une action continue de la part de

⁸ « [...] "records" includes all books, papers, maps, photographs, machine readable materials, or other documentary materials, regardless of physical form or characteristics, made or received by an agency of the United States Government under Federal law or in connection with the transaction of public business and preserved or appropriate for preservation by that agency or its legitimate successor as evidence of the organization, functions, policies, decisions, procedures, operations, or other activities of the Government or because of the informational value of data in them. Library and museum material made or acquired and preserved solely for reference or exhibition purposes, extra copies of documents preserved only for convenience of reference, and stocks of publications and of processed documents are not included. »

in site Us National archives & Records administration, [en ligne],

http://www.archives.gov/about_us/basic_laws_and_authorities/disposal_of_records.html#def
(page consultée le 5 novembre 2002)

⁹ BARBAT, Philippe, « Records management et archivistique française », *in Documentaliste-Sciences de l'information*, 1998, 35 (3), pp. 169-174

l'archiviste sur les archives courantes et ce, dès la création du document, n'existe pas encore dans la très grande majorité des entreprises et des institutions en France comme en Suisse.

Il faut en effet que la communauté professionnelle intègre et s'approprie les principes du « records management », avec l'aide de la norme ISO 15489.

Normes et outils

Norme ISO 15489

Son élaboration a débuté en 1996 en Australie. Le « Council of standards Australia » avait créé la norme nationale AS4390 concernant le « records management ». En effet la généralisation des documents numériques nécessitait des systèmes d'archivage électroniques fiables. La norme, suscitant beaucoup d'intérêt à l'étranger de la part des organismes de normalisation, devait alors être réadaptée au niveau international. Elle a été officiellement lancée en octobre 2001. Quatre ans auront été nécessaires à sa création. Mais, comme le souligne Michel Remize, « la naissance de l'ISO 15489 est autant un aboutissement qu'un commencement ».¹⁰

Publié par l'ISO (« International Organization for Standardisation »), la norme 15489 s'adresse à différents publics : documentalistes, archivistes et qualitiens. En effet, elle n'a pas été conçue pour répondre aux besoins d'un seul métier, mais de tous ceux qui sont concernés par les technologies de l'information et de la communication (TIC). Elle s'adresse donc aux professionnels de la documentation, des archives, de l'information et des technologies, aux dirigeants des entreprises ou des organismes, ainsi qu'à toutes les personnes physiques ayant la responsabilité de produire ou de conserver des « records ».

De nombreux débats ont eu lieu et ont encore lieu dans le monde professionnel quant à une remise à plat des métiers et des compétences. Philippe Barbat, conservateur au service technique de la Direction des Archives de France, déclare que « le « records management » pourrait permettre une réconciliation

¹⁰ REMIZE, Michel, « Engagez-vous dans le records management », *in site d'Archimag*, [en ligne], [http://www.archimag.com/articles/148/148records1\(norme\).html](http://www.archimag.com/articles/148/148records1(norme).html)

méthodologique entre les archives et la documentation »¹¹. Il faudrait sortir de cette polémique et considérer que le « records management » est une opportunité pour tous.

Voici la définition du « records management » donnée par la norme ISO 15489 : « champ de l'organisation et de la gestion en charge d'un contrôle efficace et systématique de la création, de la réception, de la conservation, de l'utilisation et du sort final des documents, y compris des méthodes de fixation et de préservation de la preuve et de l'information liées à la forme des documents ».¹²

Le but du « records management » est de gérer les documents produits par une institution ou une entreprise tout au long de leur utilité administrative, documentaire, légale et de mémoire. C'est pourquoi la norme s'intéresse à l'ensemble du cycle de vie du document, de sa création à son sort final. Son objectif est la création et la maintenance des documents dans un système d'archivage fiable et pérenne.

Les principes généraux de la norme sont les suivants :

- Le respect de l'environnement réglementaire
- L'engagement de la direction générale dans le projet
- Quels documents pour quelle activité ? quel contexte et quelles métadonnées ?
- Quelles durées et quelles modalités de conservation ?
- La prise en compte des risques
- Quelle efficacité ?

La norme ISO 15489 présente en outre les principaux instruments de travail utilisés au cours des opérations de « records management », qui sont entre autres :

- Un plan de classement fondé sur les activités de l'organisme

¹¹ REMIZE, Michel, « Les ingrédients du records management ». in Archimag, 2000, n° 131, pp. 24-25

¹² ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, Information et documentation : Records management, vol. 1., Genève, 2001, p. 3

- Un tableau de gestion (ou tableau de tri)

Mais, avant toute élaboration d'outils documentaires, il s'agit de mener une première analyse de l'existant, qui consiste à préciser le domaine concerné, les dossiers et les documents à traiter, leur contenu, leur utilisation et leur flux. Il est donc nécessaire d'analyser les informations (domaine d'activité, nature des fonds, etc.), les supports, les volumes et les taux d'accroissement, les utilisateurs et les moyens (l'espace de rangement par exemple). Après avoir recueilli toutes ces informations, il est possible de mettre en place un plan de classement.

Le plan de classement

Le plan de classement consiste à recenser toutes les activités d'un organisme. La norme ISO 15489 souligne le fait que le système de classement fournit à un organisme un outil pour « organiser, décrire et articuler des documents, relier et partager les documents communs à plusieurs entités [...] et améliorer l'accès, la recherche, l'utilisation et la diffusion des documents de la manière la plus appropriée ». ¹³ Il doit être logique, simple, permanent et évolutif.

La norme explique en outre que la structure d'un plan de classement est normalement hiérarchique. Le premier niveau reflète habituellement la fonction, le deuxième niveau se base sur les activités constitutives de la fonction, et le troisième niveau détaille les activités ou les ensembles d'actions qui composent chaque activité.

Le tableau de gestion

Le tableau de gestion est le deuxième outil indispensable pour la mise en place d'un « records management ». Il s'applique à des catégories documentaires et non pas à des dossiers ou documents individualisés. « Il faut se poser les questions : que garder ? que détruire ? au bout de combien de temps ? pourquoi ? ». ¹⁴ Il intervient à deux moments de la vie des documents : lors du passage de l'âge courant à l'âge intermédiaire, puis lors du passage de l'intermédiaire au définitif.

¹³ ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, Information et documentation : Records management, vol. 2, Genève, 2001, p. 9

¹⁴ Fournier, Delphine, « Les tableaux de gestion de documents : une clé du records management », in Documentaliste-Sciences de l'information, 1999, vol. 36, p. 90

Ce tableau permet d'analyser les flux documentaires, de repérer les sources en doublon, et de mettre en évidence les responsabilités de conservation. « La liste des documents à archiver avec leur délai de conservation sera élaborée plus efficacement si on procède de manière systématique, en respectant la loi et les règlements... ».¹⁵ En effet, les archivistes doivent prendre en compte la durée légale de conservation des documents. Lorsque celle-ci n'existe pas, l'archiviste doit définir des durées de conservation, qu'il indiquera dans le tableau de gestion. Une discussion avec les producteurs aide à les définir. D'ailleurs, Delphine Fournier¹⁶ insiste sur le fait qu'un entretien serré avec les producteurs de documents est primordial, afin de se faire exposer et expliquer en direct ce que le non-technicien n'est pas censé connaître.

Mais, pour que ce tableau ne reste pas lettre morte, il est primordial de l'officialiser, de le rendre obligatoire, et enfin de le diffuser aux utilisateurs afin qu'ils se l'approprient. Cette remarque est également valable pour le plan de classement.

Nous retiendrons donc que la nouvelle norme ISO 15489 est l'aboutissement de l'appropriation des principes du « records management » venus d'outre-Atlantique, via l'Australie. Les entreprises et les institutions européennes qui les appliquent font encore figure de pionnières. Cette norme permet de formaliser des principes émis par des professionnels qui pourront enfin s'appuyer sur un texte et des procédures normatives.

¹⁵ ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, Information et documentation : Records management, vol. 2, Genève, 2001, p. 11

¹⁶ Fournier, Delphine, « Les tableaux de gestion de documents : une clé du records management », in Documentaliste-Sciences de l'information, 1999, vol. 36, pp. 89-96

Etudes de cas

Dans la littérature professionnelle

Les comptes-rendus de cas étudiés sont issus d'auteurs français, suisses, anglais et espagnols, car nous avons tenté de nous approcher le plus possible d'une situation culturelle similaire.

Le terme de « records management » n'est pas toujours employé dans ces textes. Cependant nous y trouvons tous les principes énoncés plus haut.

A l'origine de tous les projets, c'est un processus de restructuration et la recherche d'une meilleure efficacité qui aboutissent à l'implantation d'un système de gestion de la documentation.

Le souci de mémoire des savoirs de l'entreprise et la nécessité croissante d'améliorer les systèmes d'information et le traitement des documents conduisent donc les organisations à mettre en place un système d'archivage cohérent et efficace. MSF-CH a décidé de lancer le projet «Archives» pour toutes ces raisons.

Notre projet se situe au carrefour de trois métiers : « Le « *records management* » repose sur des principes et des procédures que l'on retrouve à l'intersection d'activités bien connues : la gestion des archives, la gestion de l'information documentaire, et la gestion de la qualité. ».¹⁷ La démarche peut donc être associée ou mêlée à l'implantation d'un contrôle de la qualité. L'idée de qualité sous-entend celle de « records management ». Une démarche qualité se déroule en trois étapes : « écrire ce que l'on doit faire, faire ce que l'on a écrit et vérifier ce que l'on doit faire ».¹⁸ Celle-ci est indissociable du « records management », car l'aspect qualité suppose de pouvoir retrouver une information rapidement, quel que soit le cycle de vie où elle se trouve.

¹⁷ MARTIN, Philippe, « Le records management : concept nouveau ? pratique ancienne ? », *in site de Documents in Information Science, Documentaliste-Sciences de l'information*, 1998, vol. 35(1), p. 38

¹⁸ REMIZE, Michel. « Les ingrédients du records management », *in Archimag*, 2000, n° 131, p 24-25

Cet avis n'est pas partagé par les qualitiens qui éprouvent parfois certaines réticences par rapport aux projets « Archives », car la gestion des archives courantes est parfois perçue comme un empiétement sur le travail des qualitiens. Néanmoins, il existe de nombreux points communs entre les qualitiens et les archivistes.¹⁹

Pour les qualitiens, il s'agit de fiabiliser les processus et d'en assurer la traçabilité. Pour l'archiviste, le but est de faciliter l'utilisation de l'information produite dans le cadre de ces processus.

Le qualicien contrôle la chaîne de création, de diffusion et d'utilisation des documents, cela dans le but d'améliorer la qualité et la compétitivité. L'archiviste, quant à lui, veut limiter les coûts de stockage, protéger juridiquement l'institution et conserver son patrimoine.

Pour le qualicien, l'écrit est une trace, la preuve d'une opération. Pour l'archiviste, l'écrit est une partie intrinsèque du document.

Les deux professions se rejoignent dans la volonté de structurer un réseau au sein d'un organisme, par exemple en nommant un répondant-qualité et un répondant-archives* et dans la mise en place des procédures de gestion documentaire.

Plusieurs auteurs nous confirment le point de rencontre entre les deux professions.

Ainsi, Marie-Christine Vasseur²⁰ expose le cas d'une entreprise grenobloise, dont le centre de documentation est à la charge du directeur de la qualité. Dans ce cas, le service de documentation a été la cheville ouvrière de la mise en place de la gestion d'un système d'assurance de la qualité.

De même Jeanne-Claude Greslou²¹ relate comment une entreprise confrontée à la nécessité d'une organisation du travail qui réponde au mieux à ses responsabilités, a été amenée à mettre en place un système de qualité dans un service de coopération documentaire.

¹⁹ MARTIN, Philippe, « Le records management : concept nouveau ? pratique ancienne ? », in Documentaliste-Sciences de l'information, 1998, vol. 35(1), pp. 37-42

²⁰ VASSEUR, Marie-Christine, « Au cœur de la démarche de certification iso 9000 », in Bulletin des bibliothèques de France, 1998, vol. 43 (1), pp. 44-46

²¹ GRESLOU, Jeanne-Claude, « Les outils et la démarche de management de la qualité : étude de cas », in Bulletin des bibliothèques de France, 1998, vol. 43 (1), pp. 47-51

C'est le mémoire de DESS (Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées) de Karine Saint-Martin²² qui nous rapproche le plus de notre projet et nous confirme l'interaction entre les deux activités. Il concerne la mise en place d'un projet de réorganisation documentaire à partir du Département des Opérations de la section française de MSF. Après avoir défini la « mémoire interne » l'auteur justifie l'application d'une démarche qualité au sein d'une organisation humanitaire.

Elle explique, en effet, que « dans une certaine mesure, le fonctionnement de cette organisation se rapproche de celui d'une PME »²³ et bien que MSF ne soit pas dans un contexte de compétitivité, on peut tout de même y appliquer la notion de qualité réservée d'habitude à un service ou à un produit. En effet « il n'y a pas de clients à satisfaire, mais des populations à secourir, ce qui place l'enjeu à un tout autre niveau... ».²⁴ D'où la nécessité pour MSF-CH de mettre sur pied une gestion des documents afin d'être plus efficace dans ses activités sur le terrain.

Avant d'implanter le système, une connaissance approfondie des caractéristiques de l'organisation et de ses méthodes de travail est absolument nécessaire. Une étude de l'histoire de l'organisation et de sa structure est un préalable incontournable qui aide notamment à la réflexion sur le plan de classement.

Pour connaître tous ces aspects, certains auteurs préconisent les entretiens qui ont plusieurs fonctions. Ils permettent à chacun de décrire ses activités et d'énoncer ses besoins. C'est l'occasion également de localiser et d'estimer le volume de documents à traiter. Céline Papaux²⁵ rapporte qu'elle en a profité pour présenter son travail et expliquer la nécessité de connaître les documents produits et conservés.

Dans le sens de la « démarche qualité », Karine Saint-Martin²⁶ propose la méthode de l'analyse de la valeur pour connaître l'organisation. Sa description de la méthode est extrêmement développée, car elle constitue la partie théorique de

²² SAINT-MARTIN, Karine, La démarche qualité appliquée à un projet de gestion de la mémoire d'une organisation humanitaire : le cas de Médecins Sans Frontières, Paris, 1997

²³ Ibid

²⁴ Ibid

²⁵ PAPAUX Céline, Traitement des archives administratives de la Cinémathèque suisse, depuis sa fondation (1948) jusqu'à nos jours, Genève, HEG, 2000

²⁶ SAINT-MARTIN, Karine, La démarche qualité appliquée à un projet de gestion de la mémoire d'une organisation humanitaire : le cas de Médecins Sans Frontières, Paris, INTD, 1997

son mémoire. Cependant, nous avons appris par notre mandataire que les outils élaborés lors de ce travail approfondi n'ont jamais été appliqués à MSF-France. Il s'agirait de savoir si cet abandon est dû à l'absence d'une volonté de la direction ou à la mise en place d'outils trop contraignants dans le contexte particulier de MSF. Dans tous les cas, cela nous rappelle l'exigence qui nous est donnée de produire des outils simples et d'obtenir l'engagement des collaborateurs et de la direction dans ce projet.

Une fois les outils mis en place, il s'agira de prendre des décisions concernant la gestion du système en lui-même.

Le cas exposé par Carmen Rodriguez Lopez²⁷ décrit deux systèmes d'archivage qui ont chacun leurs avantages et leurs inconvénients. Un système centralisé consiste à garder les documents durant un an dans les bureaux, puis à les envoyer ailleurs. Cela permet la décongestion rapide des bureaux, mais nécessite beaucoup de personnel pour traiter les documents et les transporter. Il faudrait traiter les documents dès leur production.

Le système décentralisé propose de conserver les documents sur place. C'est le personnel qui sélectionne et expurge les dossiers. Les bureaux sont donc plus encombrés mais l'accès à l'information est plus facile et plus rapide. Les archives sont gérées par les producteurs eux-mêmes qui connaissent bien leurs dossiers. Nous devons donc faire un choix entre ces deux systèmes.

Les cas exposés ci-dessus nous donnent l'impression d'être à un stade expérimental, alors qu'en Angleterre, par exemple, des études sont produites pour évaluer statistiquement l'efficacité de mise en place de systèmes de « records management »²⁸.

Ces cas nous permettent surtout d'indiquer les stratégies visant à gagner l'adhésion de la direction et des collaborateurs à notre projet.

²⁷ RODRÍGUEZ LÓPEZ, Carmen, « Le cycle vital des documents au sein d'une société financière : la Caja España », in *Janus*, 1998, (2), pp. 26-33

²⁸ WEBSTER, Berenika M., HARE, Catherine, MC LEOD, Julie, «Records management practices in small and medium-sized enterprises : a study in North-East England » in *Journal of Information Science*, vol. 25 (4), 1999, pp. 283-294

Au travers de visites

Les visites nous ont permis de connaître les pratiques de l'archivistique actuellement en vigueur en Suisse romande. Elles ont été effectuées au Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR) à Genève et au siège de Nestlé à Vevey.

Nous avons également tiré profit d'une visite au Comité International de la Croix-Rouge (CICR) et d'une présentation des archives de l'entreprise d'horlogerie Patek Philippe effectuées dans le cadre de notre formation.

Le service d'archives de Nestlé et celui de Patek Philippe traitent uniquement des archives définitives. Par conséquent, ils conservent les documents sans limitation de durée en raison de leur intérêt historique et patrimonial. Le papier est actuellement le seul support conservé. Même si les archivistes sensibilisent régulièrement les services producteurs, ils ne peuvent garantir que les versements qui leur sont faits contiennent tous les documents pouvant avoir un intérêt historique pour l'entreprise.

Nous avons appris que l'entreprise Nestlé applique une politique systématique vis-à-vis des archives courantes et intermédiaires. En effet, il a été décidé que les bureaux ne devaient contenir que les documents produits en une année. Afin d'appliquer cette mesure, une entreprise extérieure est chargée de stocker les autres documents dans des cartons qui sont entreposés dans un immense local à proximité des archives historiques. Ce sont des manutentionnaires qui procèdent à l'élimination des documents. L'archiviste n'intervient pas dans le traitement de cette masse de documents.

Cette constatation était importante pour nous, car elle démontrait que, même avec la présence permanente d'un archiviste au sein de l'organisation, nous n'avions pas la certitude que les principes de gestion des archives étaient appliqués à bon escient. Cette exclusion des deux premiers âges des archives ne convenait pas au projet que nous souhaitions réaliser au sein de MSF-CH.

Les archives du CICR et du HCR ont au contraire une double fonction de « records management » et d'archives historiques. Ces deux institutions ont dès le début pris en compte le cycle de vie complet des documents.

Le CICR, au début de l'année 1997, a mis en place un système informatique combinant messagerie, cotation des documents et gestion des dossiers courants. Le HCR a également mis en place un tel système de « records management ». Ce projet a commencé en 1998 et a été installé en 2000 avec une première phase de tests. Son implantation a eu lieu en 2001. Début 2002, la formation du personnel touchait à sa fin. Ces deux institutions ont également des répondants-archives dans les différentes unités. Leur rôle consiste à veiller à l'application des procédures, à former, conseiller et stimuler les collaborateurs des unités. Le format papier est gardé en parallèle pour les originaux.

Ce sont ces deux institutions qui nous intéressaient de par leur approche « records management », car elles prennent en compte tout le cycle de vie des documents. Evidemment, les ressources humaines et financières consacrées à leurs services d'archives sont importantes. Mais il est clair que, sans l'appui de la direction, ces systèmes de « records management » n'auraient pas pu être mis en place et survivre. De plus, la formation et l'implication des collaborateurs ont été essentielles.

Chaque institution a des caractéristiques particulières (structure, ressources humaines et financières) qui exigent un système adapté à son mode de fonctionnement. C'est pourquoi nous étions conscients qu'il ne fallait pas suivre ces exemples au pied de la lettre, car ils ne correspondaient pas à la réalité de notre mandat.

Toutefois, nous avons mentionné auparavant la croissance de la section suisse. L'augmentation du nombre de collaborateurs travaillant au siège a mis l'accent sur la nécessité de créer un système de gestion des archives. Ce désir d'amélioration de la gestion ne concerne pas que le domaine de l'archivage. Plusieurs services ont entamé un travail de réflexion qui s'apparente à une démarche qualité. Ce processus en cours nous révèle que l'extension de MSF-CH oblige l'organisation à établir des procédures de gestion en adéquation avec sa

nouvelle dimension. Si les solutions que nous proposons ne ressemblent pas à celles des deux institutions qui ont retenu notre attention, elles doivent en reprendre certains principes : la stratégie de mise en place (calendrier de mise en application, soutien de la direction, formation des utilisateurs) et le suivi du système (mise en place de répondants-archives, plan de classement et règles de conservation appliqués dans tous les services).

Bilan de la recherche théorique

La norme ISO 15489 sera pour nous un appui pour les étapes suivantes. Ce choix est conforté par un article publié par Arbido en avril 2002²⁹. Les auteurs, archivistes au CICR, présentent leur nouvelle politique d'archivage qui se base sur cette nouvelle norme.

Le « records management » n'est pas lié à un support. C'est pourquoi une future intégration des documents électroniques de MSF-CH sera possible.

Les résultats de cette approche théorique nous confirment ainsi l'utilité d'une démarche de « records management » pour la réalisation de notre mandat.

²⁹ MASSON, Josette, MAURON, Véronique, « La nouvelle norme ISO sur le records management », in Arbido, n° 4, 2002

ETAT DES LIEUX

Etat d'avancement du projet « Archives » à notre arrivée

Le projet ayant déjà débuté, il était nécessaire de prendre connaissance de son état d'avancement.

Nous avons donc tiré parti du rapport initial et de l'état des lieux effectués par notre mandante³⁰ à l'origine du projet. La restitution du travail de stage au Département des Opérations est également une source d'information non négligeable.

Isabelle Vuillemin déclarait dans son rapport que personne avant elle n'avait été affecté aux archives. Jusqu'à présent, chaque personne gérait les documents selon des méthodes personnelles. Chacun était libre de conserver ou d'éliminer les documents produits ou reçus.

Dans son analyse de l'existant, notre mandataire avait transmis à chaque département une « grille de production des documents ». Nous avons analysé les grilles concernant les deux départements que nous devons traiter.

Les résultats de cette enquête ne sont pas exhaustifs. Ces grilles donnent tout de même une première approche, assez globale, du contenu des dossiers, du flux des documents, de la périodicité de production et du support utilisé. Elles permettent également de connaître l'intitulé, la valeur et la durée d'utilité des documents produits par chaque service.

Au vu du recensement effectué dans le Département des Opérations lors du stage, nous savons que chaque bureau contient en moyenne huit mètres linéaires de documents. Cette moyenne peut être un indicateur de l'ordre de grandeur de ce qui nous attend dans le Département Médical et au Service Logistique.

De même, nous savons déjà, grâce au travail de recensement du Département des Opérations, que les archives courantes et intermédiaires ne sont pas distinguées dans les bureaux. Par contre, nous avons constaté qu'environ 30% des documents conservés dans les locaux du Département des Opérations sont de la

³⁰ VUILLEMIN-RAVAL, Isabelle, Projet « Archives » MSF-CH, 2001, p. 10

documentation thématique. Les documents sont généralement accumulés jusqu'à saturation de l'espace disponible dans les bureaux. On assiste ensuite à un transfert massif de dossiers lors des mouvements de personnel vers un local situé au 1^{er} étage. Dans ce dépôt, les documents ont deux origines : le siège et le terrain.

Aucun tri n'est effectué avant le dépôt au local, seule la provenance est définie par l'étiquetage des étagères métalliques qui ont été attribuées à chaque département. Le matériel de conditionnement est très divers (classeurs, boîtes d'archives, caisses métalliques, etc.). La masse de documents entreposés dans cette pièce a été estimée à environ 200 mètres linéaires.

Le recensement du Département Médical et du Service Logistique permettra d'identifier tous les types de documents et d'en établir la durée de validité en vue de la réalisation du tableau de gestion.

Le travail réalisé au Département des Opérations

Le plan de classement qui avait été élaboré au mois de septembre 2001 sur la base du recensement, des entretiens et du répertoire électronique commun du Département des Opérations était fondé sur le mode de fonctionnement de l'organisation. Dans ce sens, une distinction était faite entre les activités du terrain et l'organisation du siège.

Concernant l'organisation du siège, le plan respectait le principe de provenance des documents produits par chaque département et reflétait l'organigramme dans une vision verticale. En sous-rubriques se déclinaient les activités spécifiques au siège. Les activités du terrain reflétaient au contraire l'organigramme dans sa vision horizontale, autrement dit la structure par projet que nous avons explicitée plus haut. On trouvait donc un classement reflétant le processus de gestion de projet. Le tableau de gestion qui avait été établi pour le Département des Opérations a été réalisé à partir du recensement et de questions précises aux collaborateurs.

En premier lieu, il s'agissait d'identifier le service producteur des documents. Un principe général a été défini concernant les documents qui proviennent des

missions : c'est le Département des Opérations qui conserverait et classerait ces documents.

Les échéances de conservation ont été soumises à tous les collaborateurs afin qu'ils puissent se prononcer sur leur validité.

Une démarche qualité en cours

Notre connaissance de l'environnement de MSF-CH a été enrichie par une présentation organisée à notre intention par notre mandataire. Cette conférence concernait un mandat confiée à une collaboratrice de MSF-CH ayant la charge de rédiger un manuel de « gestion de projet »³¹. Ce travail en cours d'implantation s'apparente à une démarche qualité.

Nous avons déjà évoqué le lien existant entre les qualitiens et les archivistes. C'est pourquoi, après avoir pris connaissance de ce travail, nous avons décidé de nous en inspirer pour l'élaboration du plan de classement et du tableau de gestion.

Ce guide décrit le fonctionnement et le déroulement de toutes les étapes d'une mission/projet à MSF-CH et de tous les types de documents qui s'y rattachent. Il permet de répondre aux questions suivantes : Quelles sont les étapes d'un projet ? En quoi consistent-elles ? Quand ont-elles lieu ? Qui y participe ? Où ? Que faut-il rédiger ? Comment le rédiger ?

³¹ LAMBERCY, Florence, MSF Suisse. Ze Guide, Genève, 2002

TEST ET AJUSTEMENT DE LA DEMARCHE

Sélection de l'échantillon

Pour cette phase de test, nous avons choisi de prendre comme échantillon l'ensemble des documents se trouvant dans le bureau de la directrice du Département Médical. Ce choix repose sur une démarche stratégique. Comme nous l'avons déjà vu, il est essentiel d'avoir l'appui de la hiérarchie : ainsi, commencer par la directrice nous permet de lui présenter le projet et d'obtenir son soutien pour les phases suivantes.

Evaluation et ajustement des outils et de la démarche

Suite à cette phase de test, nous avons apporté des modifications sur le contenu et la forme de nos outils (grille d'entretien et fiche de recensement).

Les types de dossiers présentés dans la fiche de recensement étaient issus du résumé d'un cours de formation de l'Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS) en archives d'entreprise suivi par notre mandante. Une typologie des dossiers y est présentée. On distingue cinq types de dossiers :

Les dossiers personnels (administratifs ou documentation) : ils appartiennent à l'individu (horaires CFF, listes d'hôtels, cahiers de notes, etc.).

Les dossiers d'informations (parking, congé, procédures, etc.) : dossiers identiques dans tous les services.

Les dossiers de fonctionnement (organisation, budget, matériel, mission)

La documentation (ouvrages de référence, documentation fournisseur, catalogues, etc.)

Les dossiers techniques ou spécifiques : ils sont produits dans le cadre des attributions du service. C'est le reflet de l'activité du service.

Durant cette étape, nous avons commis une erreur en appliquant cette typologie aux documents et non aux dossiers, à savoir les classeurs. Ce qui nous a fait perdre un certain temps pendant ce recensement.

Plan de classement

Suite à une réflexion sur le recensement et grâce à une entrevue avec M. Ducharme, notre professeur d'archivistique, nous avons décidé de revoir entièrement la structure du plan de classement. En effet, celui-ci était trop proche de l'organigramme de MSF-CH et beaucoup trop détaillé. De plus, le plan avait été élaboré à partir de l'étude d'un seul département qui, bien qu'il soit au cœur des activités de MSF-CH, ne permettait pas d'avoir une vision exhaustive du système.

Dans cette perspective, nous avons élaboré une nouvelle modélisation du plan de classement, en nous appuyant sur un exemple de notre professeur, fondé sur les fonctions et définissant des grandes séries, allant du général au particulier.

Le nouveau plan de classement sera présenté plus loin dans le chapitre sur la présentation des outils.

Tableau de tri

Toujours sur les conseils de M. Ducharme, nous avons modifié le tableau de gestion. Des numéros aux règles de gestion ont été insérés et un index a été créé.

PROMOTION DU PROJET ET ENQUETES

Présentation du projet aux départements

Afin de sensibiliser les personnes du Département Médical et du Service Logistique sur l'utilité du projet « Archives », nous leur avons exposé notre mandat. Ces présentations s'articulaient autour de quatre points principaux : la présentation du groupe, la définition des archives, notre méthodologie et le déroulement concret du projet. Celles-ci nous ont permis de rencontrer le personnel du Département Médical et le responsable du Service Logistique, afin de prendre connaissance de la gestion de leurs documents. A cette occasion, nous avons également demandé l'autorisation de recenser les documents qui se trouvent dans leurs bureaux. Certaines craintes ont été émises durant cette réunion. Les problèmes du temps imparti au rangement des bureaux, de l'emploi du français et/ou de l'anglais et enfin le partage de la documentation thématique commune ont été soulevés.

Par ailleurs, la répondante-archives du Département Médical nous a conseillé de mettre l'accent sur l'implication des personnes pour la réussite du mandat et sur le sérieux de notre démarche qui ne va pas s'arrêter avec notre départ.

Entretiens³²

Comme nous l'avons mentionné auparavant, les entretiens sont une nouvelle occasion de promouvoir un projet.

Après avoir mis en commun les différents entretiens, nous avons constaté, que sur certains points, les méthodes de travail étaient semblables :

- Tout d'abord, chaque personne que nous avons interrogée a recréé un système de classement de ses documents lors de son arrivée dans le service, car l'organisation de son prédécesseur ne lui convenait pas.

³² Voir annexe 1

- La logique de classement varie d'une personne à une autre. Toutefois, nous avons constaté que souvent les membres du Département Médical ordonnent leurs documents par pays, puis par projet et, dans certains cas, par pathologie.
- Le partage des dossiers n'est pas systématique. Il dépend des personnes et des dossiers. De plus, chacun gère à sa manière ses articles médicaux. Au Service Logistique, toute la documentation thématique se trouve sur des étagères communes.
- Le versement des documents au local d'archives n'est pas systématique. Il s'effectue lorsque le manque de place se fait sentir ou lors de la fermeture d'une mission ou d'un projet.
- Concernant les documents électroniques, seuls les plus volumineux sont imprimés, de manière à en faciliter la lecture.

Recensement³³

« L'élaboration de la liste des documents à archiver dans le système d'archivage avec leur délai de conservation requiert une analyse préalable de l'environnement interne et externe de l'organisme et des relations de l'organisme avec cet environnement, ainsi que l'identification des fonctions et activités qu'il exerce ... »³⁴

A la suite des entretiens, nous avons procédé au recensement systématique des documents produits ou reçus dans les bureaux du Département Médical et du Service Logistique. Environ soixante mètres linéaires de documents ont été recensés. Cette étape a permis d'obtenir une vision exhaustive des activités et fonctions de chacun et de la production des documents qui en découle. Le résultat de ce travail a ensuite été confronté à la liste des documents recensés au Département des Opérations. Une fois les répétitions supprimées et les termes anglais séparés des termes français, nous avons pu effectuer une sélection des différents types de documents afin de conserver uniquement ceux reflétant les activités des deux départements et du service qui nous concernent. Cependant,

³³ Voir annexe 2

³⁴ ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, Information et documentation : Records management, 2 vol., Genève, 2001, p. 11

nous nous sommes retrouvés face à un dilemme. En effet, des documents créés par d'autres départements ont été trouvés (curriculum vitae, contrats de travail, certificats de donation, etc.). Nous avons décidé de ne pas les prendre en compte, notre mandat traitant uniquement du Département des Opérations, du Département Médical et du Service Logistique. En outre, si nous avions inclus ces documents dans nos outils, nous aurions eu le sentiment de ne traiter qu'une infime partie des autres départements de MSF-CH. C'est pourquoi, après discussion avec notre mandante, nous avons décidé de « fermer les yeux » sur ces documents, en ayant toutefois le sentiment qu'il aurait été préférable d'appliquer le « projet Archives » à tous les départements en même temps. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre sur les perspectives.

REALISATIONS DES OUTILS

« Les systèmes de classement fournissent une articulation entre les fonctions et les activités de l'organisme. Ils ne peuvent pas toujours spécifier toutes les variables connues mais ils peuvent indiquer les regroupements pertinents. »³⁵

Le plan de classement³⁶

Le plan de classement des archives courantes et intermédiaires s'applique à tous les départements de MSF-CH. Les terminologies employées représentent les activités et fonctions de l'organisme et non les titres des départements ou des services. Nous avons volontairement omis de mettre un système de cotes dans le plan de classement, en accord avec notre mandante, afin de faciliter l'appropriation de cet outil par les collaborateurs dans le cadre de leur travail quotidien.

Le plan de classement est constitué de deux parties : les séries de « Gestion » et les séries des « Missions & Projets ». La première partie concerne les activités des services et départements et la deuxième partie traite des missions et des projets qui s'y rapportent.

SERIES DE GESTION

Organisation, réflexions, orientations

Cette série englobe tous les documents liés à l'organisation, aux réflexions et orientations.

Procédures

Ce sont toutes les procédures créées ou reçues (guides, mode d'emploi, etc.) qui sont utiles dans le travail quotidien des collaborateurs.

³⁵ ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, Information et documentation : Records management, 2 vol., Genève, 2001, p. 10

³⁶ Voir annexe 3

Relations avec d'autres sections MSF

Les documents de cette série se rapportent aux relations avec les autres sections opérationnelles, non opérationnelles et le Bureau International de MSF.

Relations avec d'autres organismes

Cette série contient tout document lié aux relations avec les organisations internationales (OMS, ONU, HCR, PAM, etc.), les organisations non gouvernementales (CICR, OXFAM, MDM, etc.), les gouvernements, etc.

Relations publiques

Ce sont tous les documents qui concernent la communication interne ou externe chez MSF-CH. De même que tout ce qui traite de la recherche de fonds pour les activités de l'organisation.

Administration, comptabilité et finances

Cette série est constituée de tous les documents liés à l'administratif, à la comptabilité et aux finances de chaque département/service.

Ressources humaines

Les documents de cette série regroupent tout ce qui concerne les aspects liés aux ressources humaines de chaque département/service.

Colloques, conférences et événements

Ce sont tous les documents concernant les colloques, conférences et événements auxquels les collaborateurs participent soit en tant qu'auditeurs, soit en tant qu'orateurs.

Bâtiments, équipements et stocks

Cette série comprend tous les documents traitant de la construction d'un bâtiment, la gestion des équipements informatiques et bureautiques (ordinateurs, logiciels, mobilier, etc.), la gestion des stocks de médicaments, du matériel technique, etc.

Documentation thématique

Ce sont tous les articles, revues et brochures que les collaborateurs utilisent dans le cadre de leurs fonctions.

SERIES DE MISSIONS & PROJETS

Une série représente un pays et ses projets. Le nombre de séries « Missions & Projets » correspond au nombre de missions gérées par MSF-CH (environ une vingtaine en 2002). A chaque ouverture de missions, une nouvelle série devra être créée. La structure reprend les grandes étapes d'une mission définies par Florence Lambercy dans MSF Suisse - Ze Guide. A chaque étape correspond un certain nombre de types de documents.

Exemple : Série Afghanistan / Projets : Faizabad hospital, Kabul, Osh

Planification stratégique (étape 1)

C'est la première étape avant d'ouvrir une mission dans un pays. C'est la phase d'analyse et d'orientation. Elle se déroule au siège et va permettre de valider ou d'invalider la mise en œuvre d'une action de la part de MSF-CH.

Comité de mission exploratoire (COMEX)

Il a pour objectif de valider la pertinence et la faisabilité de la mission exploratoire.

Mission exploratoire & Evaluation initiale

Elles ont pour objectif d'identifier les besoins et les possibilités d'action, et de planifier les projets. Elles vont constituer la base nécessaire à l'analyse des problèmes.

Stratégie d'action & objectif général

Ils sont définis si la décision d'ouvrir la mission est prise.

Planification opérationnelle (étape 2)

Cette deuxième étape englobe tout ce qui va accompagner la mise en œuvre de la mission. Elle consiste à élaborer une proposition de projet. Ce travail est

généralement effectué par le desk et l'équipe de la mission exploratoire. Un budget du coût global est également préparé. Ensuite, la proposition de projet est soumise à un comité de projet (COPROJ) pour validation.

Définition des objectifs spécifiques, indicateurs et résultats

Les objectifs spécifiques permettent d'atteindre le ou les objectifs généraux. A chaque objectif spécifique correspond un résultat attendu. Les indicateurs permettent de mesurer les progrès réalisés.

Détermination des activités et ressources

Cette phase permet de définir les activités nécessaires à la réalisation des objectifs spécifiques. Pour chaque activité, les ressources utiles en termes de personnes, de matériels et de services pour leur mise en œuvre sont identifiées.

Comité de projet (COPROJ)

Il permet de discuter et de valider l'ouverture de toute nouvelle mission ou projet à MSF-CH.

Commission de planification annuelle

L'objectif ici est de discuter et valider la planification opérationnelle pour l'année à venir.

Réponse aux urgences

Cette phase non systématique permet de répondre rapidement et de manière adaptée à une situation de crise.

Mise en œuvre et suivi (étape 3)

Cette étape permet de suivre et de mesurer les progrès des missions et des projets qui s'y rapportent. Elle permet également d'ajuster les objectifs si nécessaire.

Mise en œuvre, suivi des activités et objectifs

Cette phase permet l'établissement d'un plan de travail, facilitant la répartition des tâches et la mise en œuvre des activités.

Reporting

Cette phase englobe la rédaction d'un certain nombre de rapports clés, qui permettent de partager l'information et la réflexion entre le terrain et le siège, ainsi que de capitaliser l'expérience de MSF-CH.

Gestion des ressources humaines

Cette phase englobe tout ce qui concerne la gestion des ressources humaines liée à la mission.

Révision budgétaire

Cette phase permet d'analyser l'avancement des projets par rapport à ce qui a été planifié et de mesurer les conséquences sur le plan opérationnel et financier.

Comité d'orientation (COMOR)

Il arrive que des contraintes externes ou internes à MSF-CH empêchent la mise en œuvre des activités telles que programmées initialement. Cette étape permet ainsi de réorienter ou de modifier le projet.

Evaluation (étape 4)

Cette étape permet d'évaluer régulièrement le projet et elle est complémentaire aux étapes précédentes. L'évaluation peut porter sur la stratégie, sur la pertinence des activités, sur l'adéquation des ressources, sur un aspect spécifique, etc. Elle est généralement menée par des acteurs internes au projet (l'équipe du terrain ou une visite du desk sur le terrain). Elle peut aboutir soit à la fermeture d'une mission ou d'un projet soit à sa continuation.

Processus de sortie (étape 5)

Cette étape permet de mettre en place la stratégie de fermeture d'une mission ou d'un projet.

Documentation contexte

Nous avons rajouté cette rubrique pour toute la documentation liée au contexte géopolitique et médical de chaque mission/projet.

Le tableau de gestion³⁷

« La décision d'intégrer un document ou de le rejeter est liée à l'analyse de l'activité de l'organisme et de ses responsabilités. L'organisme peut utiliser un instrument de travail formel tel qu'un référentiel de conservation ou un guide qui identifie les documents qui ne doivent pas être gardés. »³⁸

Le tableau est subdivisé en trois parties distinctes qui sont : « Types et intitulés de documents », « Courants, Intermédiaires, Sort final » et « Responsabilité ».

La première partie est composée des intitulés que nous avons retenus (dont ceux déterminés par Florence Lambercy). Ces termes ont été regroupés dans des rubriques reprenant les étapes d'une mission et dans d'autres plus générales. Les types et intitulés de documents sont classés alphabétiquement.

La deuxième partie définit les délais de conservation et le sort final des documents. La grande majorité des documents sont conservés pendant deux ans (l'année en cours plus un an) pour les archives courantes et pendant cinq ans (en moyenne la durée de vie d'une mission) pour les archives intermédiaires. Les documents qui sont conservés définitivement reflètent l'activité de MSF-CH et sont la mémoire de l'Institution.

La troisième partie mentionne le département responsable de la conservation au niveau des archives intermédiaires et du versement aux archives définitives.

A partir de la liste des intitulés obtenue grâce au recensement, nous avons constaté que les collaborateurs de MSF-CH utilisaient plusieurs termes pour un même type de document. C'est pourquoi nous avons décidé de créer un index contenant ces différents termes en plus de ceux qui ont été retenus dans le tableau de gestion. Cet index permet, ainsi, de retrouver n'importe quel document dans le tableau de gestion (par exemple, si une personne a nommé le procès-verbal d'une réunion « compte-rendu », il suffira qu'elle consulte l'index pour savoir quelle règle correspond à ce document). Si les intitulés des documents se normalisent un

³⁷ Voir annexe 4

³⁸ ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, Information et documentation : Records management, 2 vol., Genève, 2001, p. 15

jour, ils devraient finir par disparaître, le but étant qu'il ne reste qu'un index des termes retenus dans le tableau de gestion.

Une version anglaise du tableau de gestion et de l'index va être réalisée, car de nombreux collaborateurs du siège et du terrain sont anglophones.

Le tableau de gestion devrait idéalement être complété par les documents des autres départements.

Le terme « tableau de gestion » n'étant pas assez évocateur pour les collaborateurs de MSF-CH, il a été décidé, en accord avec notre mandante, de le remplacer par « tableau de tri ». En effet ce terme précise de manière plus explicite la fonction de cet outil.

Le guide des répondants-archives³⁹

L'objectif spécifique qui consistait à rédiger un guide d'utilisation pour les collaborateurs et les bénévoles a été légèrement modifié dans le sens où il est adressé désormais uniquement aux répondants-archives des départements/services. Nous savions en effet que les collaborateurs n'auraient pas eu le temps de lire ce guide. De plus, il nous paraissait important de nommer une personne responsable des archives au sein de chaque département/service, sur le modèle du HCR et du CICR.

Cet outil consiste à expliquer la fonction de ces répondants-archives au sein du projet tout en leur donnant une définition simple et claire des archives, quel que soit le stade de vie des documents (archives courantes, intermédiaires et définitives). Il explique en outre le plan de classement et le tableau de gestion. Des schémas facilitent la compréhension de ces outils. Son contenu est volontairement présenté d'une manière très concrète, puisqu'il n'est pas adressé à des archivistes. Le ton se veut simple et direct, afin de donner à l'ensemble un esprit léger, détaché des idées préconçues qui pourraient être retenues à l'encontre des archives en général. Le guide sera présenté sous forme de petit classeur A5, afin qu'il se distingue des documents classique de format A4.

³⁹ Voir annexe 5

Les règles pour les collaborateurs⁴⁰

Nous avons pour objectif de concevoir un règlement pour les collaborateurs de MSF-CH. Mais au vu du contexte particulier de l'Organisation, et suite à une discussion avec le responsable de la Communication, il nous a semblé plus pertinent de proposer une série de conseils plutôt qu'un règlement.

Dix grands principes simples et clairs sont proposés pour gérer les documents. Le contenu est volontairement présenté de manière très concrète, afin qu'il soit compréhensible par tous. Deux versions ont été créées, l'une pour le siège et l'autre pour le terrain. La seule distinction qui est faite entre les deux versions est la responsabilité du siège concernant les documents provenant du terrain. De plus, une version anglaise devra être rédigée pour le terrain.

Le support n'a pas encore été défini, mais plusieurs propositions ont été soumises au responsable de la Communication : impression sur des tapis de souris, petites affiches, etc. L'objectif étant que les collaborateurs reçoivent ces conseils début 2003, en vue du déménagement.

⁴⁰ Voir annexe 6

VALIDATION DES OUTILS

Deux présentations ont eu lieu pour exposer l'aboutissement de notre travail aux différents secteurs concernés. Elles avaient pour objectifs de :

- promouvoir le projet
- expliquer les outils réalisés
- demander la validation des outils
- donner le programme de la poursuite du travail

Nous avons décidé d'employer une stratégie différente pour le Département Médical et le Service Logistique, afin de nous adapter à leurs façons de travailler.

La présentation qui a eu lieu au Département Médical, lors de leur réunion hebdomadaire, a été plus formelle que celle destinée au Service Logistique. Nous avons insisté sur l'implication nécessaire de tous pour la réussite du projet. Le plan de classement et le tableau de gestion, présentés comme des outils simples d'utilisation, ont été proposés, afin d'être validés. Nous avons expliqué aux collaborateurs à quel moment ils devraient intervenir durant le cycle de vie du document, et en quoi consisterait cette intervention, à savoir la transmission, une fois par an, de leurs dossiers classés et triés au répondant-archives.

De plus, nous leur avons expliqué que le plan de classement serait le même pour tous les services et deviendrait ainsi un langage commun.

Une proposition a été faite concernant la documentation thématique du Département Médical. Lors du recensement, nous avons constaté que leurs dossiers étaient principalement constitués de documentation médicale. C'est pourquoi nous leur avons suggéré de mettre en commun ces articles et d'utiliser certaines rubriques du système de classement du Centre de documentation, afin de gagner de l'espace et de pouvoir retrouver rapidement l'information recherchée.

Ce point, qui dépasse notre mandat, nous rappelle la convergence entre l'archivage et la gestion documentaire évoquée par Philippe Martin.⁴¹

Durant ces deux présentations, certains collaborateurs ont suggéré d'utiliser le plan de classement pour l'organisation de leurs dossiers électroniques, ce qui nous confirme la possibilité de l'appliquer aux documents informatiques.

Nos outils n'ont pas été fondamentalement remis en question. Cependant, les collaborateurs auront sans doute plus de commentaires à soumettre quand le système aura été testé.

Enfin, nous avons rencontré le directeur de la Communication dont dépend le Centre de Documentation. La présentation de notre travail lui a permis de comprendre la finalité du projet « Archives », soit un gain de temps et d'argent considérable. La discussion l'a convaincu de défendre le projet au niveau du « Comité des Directeurs ». Nos propositions d'avenir seront intégrées au budget du Centre de Documentation qui doit être élaboré en décembre 2002.

Celles-ci seront présentées dans le chapitre suivant.

⁴¹ MARTIN, Philippe, « Le records management : concept nouveau ? pratique ancienne ? » *in Documentaliste-Sciences de l'information*, 1998, vol. 35(1), p. 37-42

PERSPECTIVES

« En effectuant un bilan à la fin de la mise en œuvre et des vérifications périodiques, l'organisme facilitera la garantie d'un retour sur investissement permanent du système d'archivage. [...] Le contrôle a posteriori en œuvre permettra de minimiser les risques de l'organisme face à une déficience du système et, sur le long terme, d'anticiper les évolutions notables des exigences archivistiques et des besoins organisationnels qui nécessiteraient un nouveau cycle de développement. »⁴²

Au terme de notre mandat, nous pouvons définir des perspectives d'avenir pour la suite du projet « Archives » :

- Intégrer les autres départements de l'Organisation au projet, car il manque actuellement une vision d'ensemble.
- Obtenir le soutien de la direction, qui, idéalement, devrait imposer l'application des outils, comme il a été mentionné dans l'approche théorique.
- Quand les outils auront été appliqués, il sera alors possible de les évaluer et de les modifier si nécessaire.
- Une formation des répondants-archives est prévue début janvier 2003. Elle permettra également de relancer l'adhésion du Département des Opérations au projet.
- Nous avons appris que MSF-CH allait déménager dans de nouveaux locaux fin 2003. Il faudrait profiter de ce déménagement pour convaincre de l'utilité de tels outils. Cette opération impliquant un coût important pour l'institution, un tri permettrait de réduire la masse des documents à transporter, donc une réduction du coût.
- En vue du déménagement, il va également falloir aborder le problème du local d'archives, dont nous avons parlé dans notre état des lieux, et son intégration dans le nouveau bâtiment. Suite à une visite dans ce local nous constatons que :

⁴² ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, Information et documentation : Records management, 2 vol., Genève, 2001, p. 7

- ⇒ le local est plein (environ 200 mètres linéaires de documents)
- ⇒ les documents les plus anciens semblent dater de 1988
- ⇒ les classeurs des départements/services et les cartons provenant des missions ont été posés sur les étagères, sans qu'aucun tri n'ait été effectué
- Continuer à entretenir une collaboration continue avec les départements/services.
- Pour finir, et suite à l'entretien que nous avons eu avec le directeur de la Communication et notre mandante, il semble indispensable qu'un spécialiste en Information et Documentation soit mandaté pour mener ce projet à terme.

CRITIQUES

Notre mandat concernait uniquement deux départements et un service. Nous savons désormais qu'une organisation doit être étudiée dans son ensemble pour pouvoir réaliser ce type de projet. Ainsi, en abordant l'élaboration du plan de classement, une meilleure vue d'ensemble des activités de MSF-CH nous a parfois manqué. Par conséquent, les outils que nous avons réalisés seront nécessairement modifiés, si le projet « Archives » est appliqué aux autres départements/services.

Les objectifs que nous avons définis étaient trop nombreux pour que nous puissions tous les réaliser. Ils demeurent cependant valables et devront être réalisés par la suite.

Nous avons parfois eu le sentiment que prendre un projet en marche rendait la tâche plus difficile. Les étapes réalisées ont parfois été dictées par les procédures et les outils qui avaient été mis en place lors de l'analyse du Département des Opérations. Ce qui nous a parfois induit en erreur. Par exemple, nous avons effectué un recensement trop exhaustif des dossiers. Nous aurions dû remettre en cause cette méthode de travail. Avec plus de recul, nous constatons maintenant qu'il n'était pas nécessaire d'effectuer un recensement aussi poussé, même si cette immersion dans chaque dossier nous a permis de connaître en détail les activités de chaque département.

L'état des lieux aurait dû comporter l'étape de recensement que nous n'avons effectué qu'à une phase ultérieure.

Pour ce qui est de la validation des outils, nous avons attendu de les avoir finalisés pour les soumettre aux collaborateurs. Il aurait été important de leur présenter des documents intermédiaires.

CONCLUSION

Le succès du RM « dépend de l'engagement et de l'appui effectif et visible de la direction de l'organisme et de l'attribution des ressources nécessaires à sa mise en œuvre. C'est pourquoi une déclaration de politique générale efficace désignera un cadre de direction comme responsable du RM, de la surveillance de la mise en œuvre de la politique et du programme »⁴³

La réalisation de ce mandat nous a convaincus qu'une bonne gestion des documents bénéficierait à tous en améliorant l'efficacité du travail de chacun. De plus, elle permettrait non seulement de gagner du temps et de l'argent, mais aussi d'acquérir une certaine transparence entre les départements et, par là même, une meilleure communicabilité. C'est pourquoi elle doit s'intégrer aux autres fonctions de l'Institution. Robert Sanders explique que « one of records manager's most enduring aspirations has been to be considered « professionals »⁴⁴. Ce principe n'est malheureusement pas encore entièrement appliqué dans toutes les institutions de Suisse, et notre travail nous a permis d'avoir une vision du décalage qui existe souvent entre la théorie et la pratique.

Les perspectives évoquées au dernier chapitre prouvent que ce projet d'envergure n'en est qu'à son début. Nous espérons que notre travail sera poursuivi de manière professionnelle et sous les meilleurs auspices possibles grâce à l'appui et au soutien des responsables de MSF-CH.

⁴³ ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, Information et documentation : Records management, 2 vol., Genève, 2001, p. 1

⁴⁴ SANDERS, Robert, "Beyond the tools of office automation : Records management as a discipline", in Records Management Quarterly, Oct. 98, Vol. 32, Issue 4, p. 66

GLOSSAIRE

ARP : Adjoint du responsable projet.

Briefing : Réunion d'information.

Département Médical : Il contribue à la mise en place et au suivi des projets d'un point de vue médical. Il gère également la préparation des futurs expatriés (vaccins, prévention, etc.).

Département des Opérations : Il définit la politique d'intervention de l'association. Il décide des moyens humains, logistiques et financiers à mettre en oeuvre pour ouvrir et gérer les missions de la Section suisse. Les Opérations prennent en charge la recherche de fonds institutionnels.

Desk : Le secteur des programmes du Département des Opérations est divisé en quatre unités nommées desk. Chaque desk gère plusieurs pays. On parlera du desk restreint (RP et ARP) ou du desk élargi (toutes les personnes impliquées dans la gestion des projets du desk).

Desk Urgence : Cette unité dépend également du secteur des programmes du Département des Opérations. La structure de ce desk est un peu différente des autres, car les programmes d'urgence, de par leur nature même, ne sont pas gérés comme les autres projets.

Médecin deské : Médecin rattaché à un desk pour la gestion des projets. Il répond aux questions médicales envoyées quotidiennement par le terrain et prépare le départ des expatriés au niveau médical (vaccinations, prévention, etc.).

Répondant-archives : personne responsable des archives de son département/service. Elle doit veiller au bon fonctionnement et au développement de la gestion des archives.

RP : Responsable projet.

Section non opérationnelle : Elle est chargée de la recherche de fonds et du recrutement des expatriés.

Service Logistique : Il appartient au Département des Opérations et gère les questions liées à la logistique (support technique aux missions, approvisionnement et gestion des médicaments, gestion des véhicules). Il assure notamment l'hygiène et l'approvisionnement en eau sur certains programmes.

Superlog : Superviseur logistique.

Turn over : renouvellement constant du personnel.

BIBLIOGRAPHIE

Historique

GUMY, Claude, Intervention humanitaire en situation de complexe emergency. Deux études de cas pour Médecins sans Frontières-Suisse, la Somalie et la Colombie, Genève, Université de Genève, 2001

Site Internet de Médecins Sans Frontières – Suisse : <http://www.msf.ch>

Site Internet de Médecins Sans Frontières – France : <http://www.paris.msf.org>

Généralités

ASSOCIATION INTERNATIONALE DES ARCHIVISTES FRANCOPHONES, « Colloque sur la gestion des archives courantes et intermédiaires : politiques et pratiques », *in site de l'Association Internationale des Archivistes Francophones*, [En ligne], <http://www.aiaf.org/colloque/introduction.htm> (page consultée le 1^{er} mai 2002)

CHABIN, Marie-Anne, Le management de l'archive, Paris, Hermes Science Publications, 2000

CHABIN, Marie-Anne, Je pense donc j'archive : l'archive dans la société, Paris, L'Harmattan, 1999

COUTURE, Carol, Les fonctions de l'archivistique contemporaine, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1999

COUTURE, Carol, ROUSSEAU, Jean-Yves, Les fondements de la discipline archivistique, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1994

DIRECTION DES ARCHIVES DE FRANCE, La pratique archivistique française, Paris, Archives nationales, 1993

FUZEAU, Pierre, « Archivage intermédiaire : une fonction ingrate », *in* Archimag, 1999, n°35, pp. 38-40

RIVAS FERNANDEZ, José Bernal, « L'archivistique, les archives et les archivistes face aux défis du troisième millénaire », *in* Comma, International Journal on Archives, 2001, pp.19-28

Records Management

BARBAT, Philippe, « Comment le Records management peut faire progresser la transparence administrative », *in* *site des Archives de France*, [en ligne], <http://www.archivesdefrance.culture.gouv.fr/fr/notices/barbat.html> (page consultée le 1^{er} mai 2002)

BARBAT, Philippe, «Records management et archivistique française », *in* Documentaliste-Sciences de l'information, 1998, 35 (3), pp 169-174

DESSOLIN-BAUMANN, Sylvie, « Gestion des archives et Records Management », *in* *site de l'Association des professionnels de l'information et de la documentation*, [en ligne], <http://www.adbs.fr/adbs/prodserv/jetude/html/pro2503b.htm> (page consultée le 1^{er} mai 2002)

DIAMOND, Susan Z., Records Management : a practical Guide, New-York, AMACOM, 1995

DROUHET, Geneviève, KESLASSY, Georges, MORINEAU, Elisabeth, Records management : mode d'emploi, Paris, ADBS, 2000

GOLD, Gloria, How to set up and implement a Records Management System, New-York, American Management Association, 1995

HARE, Catherine, « Pas de knowledge management sans records management », in Archimag, 2000, n°138, pp.20-21

HEALEY, Rhonda, « Is Records Management disappearing ? », in *site de l'Institut de gestion des documents*, [en ligne], <http://www.rmicanada.com/articles.html> (page consultée le 1er mai 2002)

MARTIN, Philippe, « Le records management : concept nouveau ? pratique ancienne ? », in Documentaliste-Sciences de l'information, 1998, vol. 35(1), pp 37-42

McLEAN, Robert, « Developing and maintaining an effective records management programme », in ISO Bulletin, février 2002, pp.22-24

PENN, Ira A., MORDELL, Anne, PENNIX, Gail, SMITH, Kelvin, Records management handbook, Aldershot, Gower Pub. co, 1992

REMIZE, Michel, « Engagez-vous dans le records management », in *site d'Archimag*, [en ligne], [http://www.archimag.com/articles/148/148records1\(norme\).html](http://www.archimag.com/articles/148/148records1(norme).html) (page consultée le 10 octobre 2002)

REMIZE, Michel. « Les ingrédients du records management », in Archimag, 2000, n° 131, pp 24-25

SANDERS, Robert L., «Beyond the tools of office automation : Records management as a discipline», in Records Management Quarterly, 1998, vol. 32 (4), pp 66-68

VAILLANT, Susan, « le records management est un outil d'efficacité », *in* Archimag, 1999, n° 129, p 16

Norme Iso 15489

CHABIN, Marie-Anne. « Norme ISO 15489 sur le Records Management : journée d'étude ABDS-AAF, Rennes, 30 novembre 2001 », *in* *site de l'ADBS-Bretagne*, [en ligne],
<http://www.superdoc.com/adbs-bretagne/Actualite/Chabin2.doc> (page consultée le 1er mai 2002)

CONNELLY, James C., « The new international Records Management standard : its content and how it can be used », *in* The Information Management Journal, juillet 2001, vol. 35, pp. 26-36

FROST, Roger, « New ISO standard for managing business records », *in* *site de ISO*, [en ligne],
<http://www.iso.ch/iso/en/commcentre/pressreleases/2002/Ref814.html> (page consultée le 1er mai 2002)

MASSON, Josette, MAURON, Véronique, « La nouvelle norme ISO sur le records management », *in* Arbido, n°4, 2002

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, Information et documentation : Records management, 2 vol., Genève, ISO, 2001

STEPHENS, David O., « The world's first international records management standard », *in* Information Management Journal, juillet 2001, vol. 35 (3), p. 68

ZONGORA, Catherine, « Norme de gestion des documents : historique et mise à jour sur les progrès accomplis par l'ISO/TC46/SC11 », *in* *site des Archives Nationales du Canada*, [en ligne],

http://www.imforumgi.gc.ca/new_docs/rms2000_f.html (page consultée le 1er mai 2002)

Guides pratiques

ASSOCIATION DES ARCHIVISTES FRANÇAIS, SECTION DES ARCHIVES ECONOMIQUES ET D'ENTREPRISES, « Procédures existantes » *in site de l'Association des archivistes français*, [en ligne],
<http://www.archivistes.org/sections/entreprises/procedures.htm> (page consultée le 1er mai 2002)

BUSCAL, Caroline, « Classement ou classification : le bon plan », *in Archimag*, 1998, n° 115, pp. 38-40

FOURNIER, Delphine, « Les tableaux de gestion de documents : une clé du records management », *in Documentaliste-Sciences de l'information*, 1999, vol. 36(2), pp. 89-96

GAGNON-ARGUIN, Louise, Typologie des documents des organisations : de la création à la conservation, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1999

GRANGE, Didier « De la parution d'un guide des durées de conservation pour les archives d'entreprises », *in Arbido*, 1998, n°2, pp. 8-9

GUERIN-BROT, Isabelle, Les archives des entreprises : conseils pratiques d'organisation, Paris, Archives nationales, 1989

SIGALAT VAYA, Maria-José, NOVERGES DOMENECH, Natividad, « Guía para el tratamiento de la documentación de empresa » *in Jornadas Españolas de Documentación*, *site de Documents in Information Science*, [en ligne],
<http://dois.mimas.ac.uk/DoIS/data/Papers/julmjoifp4247.html> (page consultée le 1er mai 2002)

Etudes de cas

BECCI, Remo, « Les archives des organisations internationales, un regard différent sur le monde des archives », in Arbido, n°9, 2001, pp.9-10

CAMPILLO LOPEZ, Teresa, JOVER CASAS, Jose, « La Gestión del Conocimiento. Una realidad desde la biblioteca de hospital » (abstract), in Jornadas de Información y Documentación en Ciencias de la Salud, *site de Documents in Information Science*, [en ligne], <http://dois.mimas.ac.uk/DoIS/data/Papers/juljuljah4173.html> (page consultée le 1er mai 2002)

CENTRE NATIONAL DES CAISSES D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE, Les archives, organisation et méthodes : application au cas des caisses d'épargne, Paris, Ed. de l'Epargne, 1996

GARCIA-MORALES, Elisa, ECIJA, Maria Victoria, « El Sistema de Gestión Documental de la Gerencia de Urbanismo de Córdoba », in Jornadas Andaluzas de Documentación, *site de Documents in Information Science*, [en ligne], <http://dois.mimas.ac.uk/DoIS/data/Papers/julhrnnhg3951.html> (page consultée le 1er mai 2002)

GRESLOU, Jeanne-Claude, « Les outils et la démarche de management de la qualité : étude de cas », in Bulletin des bibliothèques de France, 1998, vol. 43 (1), pp 47-51

PAPAUX Céline, Traitement des archives administratives de la Cinémathèque suisse, depuis sa fondation (1948) jusqu'à nos jours, Genève, HEG, 2000

PINON, Caroline, La mémoire d'entreprise : entre archives, patrimoine historique et connaissances, Paris, INTD, 1998

RODRIGUEZ LOPEZ, Carmen, « Le cycle vital des documents au sein d'une société financière : la Caja España », in Janus, 1998, (2), pp.26-33

VASSEUR, Marie-Christine, « Au cœur de la démarche de certification Iso 9000 », in Bulletin des bibliothèques de France, 1998, vol. 43 (1), pp 44-46

WEBSTER, Berenika M., HARE, Catherine E., MC LEOD, Julie, « Records management practices in small and medium-sized enterprises : a study in North-East England », in Journal of Information Science, vol.25 (4), 1999, pp 283-294

Mémoire

SAINT-MARTIN, Karine, La démarche qualité appliquée à un projet de gestion de la mémoire d'une organisation humanitaire : le cas de Médecins Sans Frontières, Paris, INTD, 1997

Documents internes à MSF-CH

LAMBERCY, Florence, MSF-Suisse, Ze Guide, 2002

VUILLEMIN-RAVAL, Isabelle, Projet « Archives » MSF-CH, 2001

ANNEXES

Annexe 1

[Grille d'entretien](#)

Annexe 2

[Fiche de recensement](#)

Annexe 3

[Plan de classement](#)

Annexe 4

[Plan de classement avec exemples](#)

Annexe 5

[Tableau de tri et index](#)

Annexe 6

[Guide d'utilisation pour les répondants-archives](#)

Annexe 7

[Recommandations pour les collaborateurs du siège](#)

Annexe 8

[Recommandations pour les collaborateurs du terrain](#)