

## Coordonner la gestion des archives courantes de l'université de Louvain : quinze mois de chantier

Françoise Hiraux

---

### Citer ce document / Cite this document :

Hiraux Françoise. Coordonner la gestion des archives courantes de l'université de Louvain : quinze mois de chantier. In: La Gazette des archives, n°231, 2013. Les archives des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. pp. 25-35;

[http://www.persee.fr/doc/gazar\\_0016-5522\\_2013\\_num\\_231\\_3\\_5048](http://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2013_num_231_3_5048)

---

Document généré le 15/03/2017

# Coordonner la gestion des archives courantes de l'université de Louvain : quinze mois de chantier

---

Françoise HIRAUX

La gestion des archives courantes constitue depuis janvier 2012 le nouveau chantier du service des archives de l'université de Louvain. Elle engage une redéfinition des missions du service et l'établissement de nouveaux fonctionnements, tant à l'intérieur du service des archives que dans les secrétariats et les administrations. Elle soulève également des questions telles que la participation d'un service d'archives au système d'information ou la possibilité et la capacité de mobiliser autour de questions d'archives<sup>1</sup>.

## Introduction

En une quinzaine d'années le monde universitaire a connu, en Belgique comme en Europe, des évolutions très fortes, aux effets profonds. Le paradigme d'après-guerre de la démocratisation des études universitaires céda le pas au profit de modèles construits autour de l'efficacité et de la maîtrise des dépenses. Vers 1990, les milieux d'affaires parlent d'archaïsme du système universitaire et plaident pour l'adaptation des universités aux besoins de l'entreprise<sup>2</sup>. Un *leitmotiv* : dépasser les frontières de toutes sortes – nationales mais pas seulement –, ce qui signifie, entre autres, revoir ses valeurs, aligner ses pratiques, entrer dans une logique de

---

<sup>1</sup> Les propos du présent article traduisent l'analyse et l'interprétation que je pose à partir de mon expérience en tant que partie prenante du projet global et du chantier greffe. Ils n'engagent en aucune façon ni l'Université catholique de Louvain ni le service des archives.

<sup>2</sup> L'*European Round Table*, une institution informelle regroupant les dirigeants des douze plus importantes entreprises européennes, produit dans ce sens un des rapports les plus remarquables : *Education and European Competence*, 1989 ([www.ert.be/doc/0061.pdf](http://www.ert.be/doc/0061.pdf)).

concurrence plus que de compétition. La Commission européenne suit les mêmes brisées<sup>1</sup>. Jacques Attali élabore, pour le ministre français de l'Éducation nationale Claude Allègre, un texte fortement marqué par l'importance accordée au marché, qui sert de support à la Déclaration de la Sorbonne du 25 mai 1998 puis à celle de Bologne du 19 juin 1999. De son côté, la Communauté française de Belgique (aujourd'hui Fédération Wallonie-Bruxelles) est asphyxiée par les coûts de l'enseignant supérieur. Lorsqu'elle vote le décret de mars 2004<sup>2</sup> alignant le système francophone belge sur le modèle recommandé par la Déclaration de Bologne, elle en attend avant tout la possibilité de réaliser des économies budgétaires. C'est pourquoi le texte prévoit des regroupements et pousse à des fusions cependant qu'un autre décret incorpore, en 2009, les instituts supérieurs d'architecture aux universités. La réforme du Fonds national de la recherche scientifique (FNRS) en 2010 renforce, à son tour, une logique de rivalité entre les universités.

Face cet environnement, l'université de Louvain réécrit l'ensemble de ses programmes d'enseignement, s'organise en quatorze facultés, trente instituts et soixante-cinq pôles de recherche, fusionne avec les Instituts d'architecture Saint-Luc de Saint-Gilles et de Tournai et avec les Facultés universitaires catholiques de Mons (FUCaM) et renforce le Pôle Louvain qui la lie à une vingtaine d'établissements d'enseignement supérieur. Elle étoffe ses administrations stratégiques (services aux étudiants, appui à la recherche, communication, etc.) et renouvelle certains circuits de décision. Des organes, des entités sont supprimés, d'autres créés, les missions administratives bougent : autant de facteurs bouleversant la continuité des archives.

## **Le dossier de décembre 2011 et les décisions qui en ont découlé**

En décembre 2011, le service des archives élabore un projet destiné à accroître et faciliter l'exploitation des archives définitives. Pour atteindre ces objectifs, il propose de s'engager plus complètement et plus directement dans la gestion des archives courantes.

---

<sup>1</sup> *Enseigner et apprendre. Vers la société cognitive*. Livre blanc sur l'éducation et la formation présenté par Édith Cresson lors du sommet des chefs d'État de Madrid de décembre 1995 et adopté par les ministres de l'Éducation des États membres (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2002:034E:0149:0153:FR/PDF>).

<sup>2</sup> « Décret du 31 mars 2004 définissant l'enseignement supérieur, favorisant son intégration dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et refinançant les universités », *Le Moniteur belge*, 18 juin 2004.

### *L'analyse des archives*

Jusqu'en 1999, la mission principale du service des archives de l'UCL<sup>1</sup> était limitée aux archives définitives. À la faveur d'une nouvelle direction, elle s'élargit à des missions de conseil et d'accompagnement. Au début des années 2010, le service des archives fonctionne bien et la liste des fonds et des collections est appréciable<sup>2</sup>. Mais, gérant une partie des archives administratives définitives et épaulant les secrétariats et les administrations dans l'organisation de leurs archives courantes et définitives, il prend la mesure des limites des systèmes en place (lorsqu'ils existent) et des pratiques de conservation, en particulier dans l'identification, le classement et l'indexation des documents, qui obèrent directement leur exploitation ultérieure. Des carences plus évidentes encore existent dans la conservation de longue durée de l'information née numérique, à quoi s'ajoute un défaut de présence du service des archives là où se prennent, souvent empiriquement et de façon non coordonnée, des décisions de mise en place de gestion électronique des documents (GED), qui ont des conséquences sur la conservation.

Le service des archives cherche alors les moyens de dépasser cet état de choses, insatisfaisant mais aussi inquiétant. Avec l'appui de l'administrateur général<sup>3</sup>, il prend la responsabilité de construire un dossier d'analyse des besoins, des propositions de réponses et d'offres de services.

L'accroche du dossier réside dans un besoin très précis et avéré. L'université veut réussir les deux fusions avec les FUCaM et les instituts d'architecture, aussi bien d'un point de vue organisationnel qu'humain. Pour ce faire, elle cherche à favoriser l'entrée la plus harmonieuse possible des services administratifs des trois nouvelles entités (qui constituent aussi trois nouveaux campus) dans le système général.

Quelques éléments conjoncturels ont eu une influence : c'est notamment le cas du départ de la secrétaire de l'administrateur général, laquelle avait remarquablement organisé l'information et les archives du cabinet, mais l'avait

---

<sup>1</sup> La fonction archives fut longtemps informelle, adossée à une culture où il allait de soi qu'un secrétariat prenne soin du classement et de la conservation de ses documents (la question des éliminations se posant peu). Une section « Archives et manuscrits » est créée en 1962 au sein de la Bibliothèque universitaire. En 1982, l'Université francophone de Louvain (UCL) née de la séparation en 1968 des deux sections linguistiques de l'université historique se dote d'Archives orientées avant tout vers des objectifs patrimoniaux. En 1999, ces Archives deviennent le service des archives qui reçoit plus clairement une mission de gestion des archives administratives de l'université.

<sup>2</sup> L'université conserve ses archives définitives. La liste des fonds et collections est publiée en ligne : <http://www.uclouvain.be/232162.html>

<sup>3</sup> L'organigramme de l'UCL est présenté en ligne : <http://www.uclouvain.be/96852.html>

fait en vertu d'un système reposant essentiellement sur sa mémoire, son expérience et ses pratiques professionnelles. De son côté, le cabinet du recteur rencontrait des problèmes endémiques d'organisation et d'exploitation de ses propres documents du fait de son fonctionnement spécifique et de quelques héritages malheureux. Le grippage principal résultait des multiples points de rupture dans la chaîne de documentation : ainsi, retracer l'historique d'une question, assurer le suivi des décisions demandaient des efforts disproportionnés au regard des possibles résultats.

L'environnement global a également eu un impact non négligeable. L'UCL devait soutenir sa position dans de difficiles négociations autour de la reconfiguration générale de l'enseignement universitaire en Belgique francophone pendant que la concurrence internationale était devenue un facteur prégnant qu'il fallait prendre en compte. Pour soutenir sa vision, son projet et ses intérêts stratégiques, l'université avait besoin d'une gestion de l'information à la mesure de ces enjeux.

### *Des propositions en trois axes*

Les propositions que le service des archives avance en décembre 2011<sup>1</sup> tendent à rencontrer les problématiques et les questionnements sur trois catégories de besoins.

Une première série concerne des opérations concrètes au bénéfice des entités qui ont rejoint l'université en 2010 et 2011. Elle répond à une nécessité pressante : réaliser l'adossement des administrations de la nouvelle UCL dans le domaine des archives et préserver la mémoire spécifique des établissements.

La deuxième, programmatique, vise l'amélioration de l'archivage courant dans les secrétariats et les administrations. Elle appelle l'élaboration de règles, de procédures et d'outils. Mais elle nécessite surtout que le service des archives acquière une force de négociation, une puissance de conviction et un pouvoir d'intervention. Nous traiterons plus loin de cet aspect important. Le service des archives propose également de créer une fonction de correspondants archives qui auraient la responsabilité, dans les secrétariats et les administrations, de diffuser les règles de base et de veiller à leur mise en place, de gérer l'espace du local d'archivage et, d'une façon générale, d'assurer l'interface entre le service producteur et le service des archives. Un précédent sert de modèle : l'instauration, au début des années 2000 des cellules logistiques comptables qui avait permis de professionnaliser la gestion courante au sein des entités locales de l'université.

---

<sup>1</sup> *La gestion des archives à l'UCL. Propositions pour rencontrer les besoins et optimiser l'archivage administratif*, 15 décembre 2011, 40 pages dactylographiées.

La troisième série a trait à la conservation et à l'exploitation des documents de décision produits par les conseils centraux prééminents, nécessaires à la conduite des activités du recteur et de l'administrateur général. Une réponse pourrait être la création d'un greffe institutionnel qui organiserait l'information directement nécessaire aux deux cabinets. Le document énonce seulement le principe, réservant à un groupe de travail la charge de définir les missions et le mode de fonctionnement, car le terme de « greffe » est, à vrai dire, imprécis et recouvre des réalités différentes dans les universités où existe un organe désigné sous cette appellation.

Le dossier est défendu devant le Conseil rectoral<sup>1</sup> qui statue favorablement sur l'essentiel du contenu. Le service des archives obtient l'engagement en CDD d'un archiviste pour lancer le travail sur les nouveaux sites et l'ouverture pour une année (renouvelé le 28 février 2013 jusqu'au 31 décembre 2014) et d'un archiviste chargé de coordonner les étapes de réalisation des volets 2 et 3.

#### *Position du service des archives*

Le double principe de la création du réseau de cellules de gestion documentaire et archivistique (les correspondants archives) et du greffe est approuvé. Avec lui se profile un nouveau rôle pour le service des archives puisque c'est à cette structure qu'il reviendrait d'orienter le travail du greffe et d'animer le réseau.

Élément important : le service des archives est rattaché au service de l'administrateur général, un positionnement qui situe plus clairement ses responsabilités et affermit les bases sur lesquelles il pourra faire reposer ses interventions dans l'ensemble des services administratifs. Ce rattachement avalise tacitement la définition des missions du service des archives que le document suggérait le 21 décembre 2011.

« Par délégation du Conseil rectoral, les Archives de l'UCL, partie intégrante du système d'information global de l'université, sont chargées de mettre en œuvre la politique institutionnelle de gestion documentaire et archivistique, plus particulièrement :

- en accompagnant la mise en place d'un système intégré de gestion de l'information administrative institutionnelle sur base des principes du *records management* ;
- en soutenant les activités de gestion des archives au sein des entités constitutives de l'institution par la formulation et la proposition de règles fondamentales à respecter et de principes essentiels à suivre ;

---

<sup>1</sup> À propos de la composition du Conseil : <http://www.uclouvain.be/autorites.html>

- en assurant la diffusion et le développement d'une véritable culture des archives au sein de l'institution, notamment par l'organisation d'activités récurrentes de formation et par la mise en place et la supervision d'un réseau de Cellules de gestion documentaire et archivistique ;
- en formulant des avis conformes en matière de conservation à long terme, d'authentification et de communication des archives définitives, notamment électroniques, de l'institution et de ses membres et en étant structurellement consulté pour tout projet de gestion d'information ayant un impact sur la conservation, l'authentification et la communication ;
- en assurant la conservation pérenne des archives stratégiques définitives de l'institution, de ses entités constitutives et de ses membres ;
- en contribuant, en synergie avec les acteurs concernés à la valorisation du patrimoine mémoriel de l'institution ;
- en proposant son expertise en matière d'évaluation, de description, de valorisation et de conservation des archives aux acteurs (personnes et associations) de la société ».

## **Passer du plan au programme : le chantier « greffe »**

Que se passe-t-il une fois le projet approuvé par les autorités universitaires ? Comment les visées exprimées dans le plan trouvent-elles une forme dans un programme, préalable obligé aux opérations de concrétisation ? Pour y réfléchir, étudions le cheminement du projet de greffe.

### *Un cheminement institutionnel : désignation d'un groupe et réunions*

Le plan défendu le 21 décembre 2011 énonçait, sans plus, le principe d'un greffe. Il s'agissait, dès la rentrée de janvier 2012, de donner corps au projet. Pour cela, il fallait réunir l'ensemble des parties concernées : les deux chefs de cabinet, le directeur du service d'études<sup>1</sup>, le directeur du service général du système information et des représentants du service des archives. L'administrateur général décida de la composition du groupe de travail, lequel commença à se réunir en mars 2012.

---

<sup>1</sup> Le service d'études a pour mission d'organiser l'information directement nécessaire au cabinet du recteur et à celui de l'administrateur général.

### *Un premier résultat*

Jusqu'à l'été, le travail consista à explorer tous les tenants de la question : identifier les besoins, documenter le dossier par la littérature archivistique, compiler les normes, analyser les exemples utiles, recenser les forces disponibles à l'intérieur de l'université et répartir les tâches nécessaires à la progression du groupe.

La définition proprement dite du greffe fut la plus lente à venir. Elle emprunta tantôt des chemins droits : la nécessité de sortir des ornières faisait consensus. Tantôt des voies plus difficiles car les pratiques, la culture même, des deux cabinets sont loin de coïncider et il n'était pas question de les confondre ou de faire dépendre celles de l'un de celles de l'autre. Tantôt encore de vraies impasses lorsque l'ampleur de la tâche décourageait et qu'il parut plus simple de s'en remettre à des recettes disponibles ailleurs (même si les situations auxquelles elles correspondaient n'avaient rien de commun avec celles de l'UCL) et, pire encore, aux solutions miraculeuses des vendeurs de logiciels. Il fallait pourtant passer par toutes ces étapes, en particulier pour que les interlocuteurs aux préoccupations très différentes intègrent l'aspect stratégique de la gestion documentaire, immédiate et à long terme.

Le travail du groupe progressa, s'enrichissant, en fin de compte, des leçons puisées dans les cahots de la route. Au printemps 2013, il débouche sur la demande d'un poste et d'un outil dédiés à l'exploitation des données des procès-verbaux du conseil d'administration, du conseil académique et du conseil rectoral.

Un poste, cela veut dire une personne. L'outil, ce sera le logiciel dont elle s'aidera. Le renversement d'ordre est intéressant car la tentation première avait été de trouver le programme informatique qui aurait permis de répondre à tous les problèmes. Au premier regard, la tâche paraît élémentaire puisqu'il s'agit, en l'énonçant en termes archivistiques, d'enregistrer (nommer, identifier, etc.) et de classer les documents (ordre du jour, procès-verbaux et annexes) entourant les réunions des dits conseils. Mais l'objectif est de rendre possible ce qui a demandé jusqu'à aujourd'hui tant d'efforts avec peu de récompenses : retrouver l'information et la communiquer sans délai là où elle est nécessaire, d'une part, et assurer le suivi des décisions, d'autre part.

*Quelques acquis pour le service des archives lui-même*

Le groupe « greffe » recommanda de placer la fonction de documentaliste précitée sous la responsabilité du service des archives. Recevons le fait pour ce qu'il implique positivement, quoi qu'il en soit des arbitrages tenus *sotto voce* qu'il recouvre en éludant la question de savoir quel cabinet détient la meilleure pratique de gestion de ses papiers. C'est la première fois que le service des archives est explicitement reconnu comme une instance responsable de la gestion de documents actifs. La première fois aussi qu'un lien explicite est fait entre indexation et conservation à long terme (par le biais des besoins d'exploitation). Ceci pourrait être la première concrétisation de l'esprit contenu dans le mandat que le service des archives avait soumis à l'attention du conseil rectoral. En effet, le service des archives est ici reconnu comme intervenant légitimement dans l'organisation d'autres services que lui-même.

Par ailleurs, la première personne qui prit la pleine mesure des objectifs placés sous le terme générique (et approximatif, on l'aura compris) de greffe a été le chef de cabinet... de la précédente équipe rectorale, laquelle n'avait rien pu résoudre en la matière, et actuellement directeur du service d'études instruisant les dossiers politiques de l'UCL. L'appui de ce directeur, ancien chef de cabinet, est décisif car il place la question des archives bien au dessus des habituelles considérations sur la valeur « simplement » patrimoniale des archives de l'université.

Enfin, le rattachement du service des archives au service en soutien du cabinet de l'administrateur général inscrit celui-ci dans la vie active de l'université loin des préjugés poussièreux. La contrepartie les oblige au même niveau : le service des archives doit s'engager.

## **Un examen critique**

Quinze mois après que le service des archives ait vu l'adoption du plan de décembre 2011 et obtenu la création d'un poste de documentaliste chargé(e) d'organiser les documents utiles aux équipes du recteur et de l'administrateur, bien du chemin reste à accomplir et l'aventure consistant à revendiquer une voix utile dans la gestion des documents d'activité de l'université ne fait que commencer. Étudions donc la question de l'écart structurel existant entre un mandat et la mise en œuvre de ce qu'il suppose.

### *Le fonctionnement du groupe « greffe »*

De mars à septembre 2012, le groupe se réunit, comme nous l'avons dit, avec les deux chefs de cabinet, le directeur du service d'études, le directeur du service général d'information et deux représentantes du service des archives. Un jeune retraité, ancien directeur d'administration, le coordonna y apportant sa connaissance des structures de l'université et des sensibilités de ses corps, empreint également – c'est l'essentiel – d'un fort sens du service envers l'institution. Cette personne avait d'ailleurs aidé le service des archives à construire le dossier de 2011.

Des agendas inconciliables et les priorités des services représentés ont fait changer de méthode en septembre 2012 : on passa à des réunions techniques qui seraient ensuite validées par des décisions politiques. Ceci orienta l'objet des discussions vers des réponses réputées concrètes et rapides. La question du greffe devint celle du choix d'un logiciel et d'un thesaurus utile aux personnes gérant l'organisation et le suivi des réunions du conseil d'administration et du conseil académique. Le groupe s'est alors élargi à ces personnes et à un informaticien.

Ce nouveau groupe choisit de s'en remettre à l'exemple du greffe de l'université de Bruxelles, très différent de ce qui était visé dans le dossier de décembre 2011, pour définir son projet<sup>1</sup>. Ainsi, il ne fut plus question (même à très petite dose) de *records management* ni d'organisation des documents. Heureusement, la fascination qu'avait d'abord suscitée la perfection du greffe bruxellois pâlit ensuite sous le feu de l'analyse politique du directeur du service d'études et des critiques de la personne en charge du secrétariat du conseil académique.

Un enseignement utile se dégage pour les membres du service des archives : la capacité de négocier et de faire avancer un projet en réunion doit s'apprendre. Être spécialiste de son domaine ne donne aucune compétence particulière pour le travail en groupe, avec des partenaires qui ont d'autres horizons, d'autres besoins, d'autres intérêts... Qui plus est, le chantier révèle combien la résistance au changement est très forte, quoi qu'il en soit des analyses rationnelles, des besoins avérés... Gérer les archives courantes, ce serait aussi apprendre à gérer ce fait propre aux individus et aux institutions.

---

<sup>1</sup> Une présentation est disponible en ligne : <http://www.ulb.ac.be/dc/descri-greffe.html>

*Aucune question n'est simplement technique*

La progression du chantier souffrit longtemps de l'absence d'un véritable travail d'analyse et d'élaboration intellectuelle. Durant presque toute l'année 2012, le principal objet de discussion porta sur la question d'un logiciel. Serait-il *open source*? Développé par le service général du système d'information? Acquis à l'extérieur? Comment comparer les offres? Etc. Le travail n'est véritablement reparti que lorsque le groupe a ressenti le besoin de revenir à une analyse des besoins et des fonctionnements propres à notre université. À son tour, la proposition de créer un poste de documentaliste (le terme reflète mal ce dont il s'agit, mais ce n'est pas le propos) va dans le bon sens, car elle place au premier plan la fonction plutôt que la fonctionnalité de l'outil.

Le greffe et surtout le réseau des correspondants archives projetés se basent sur la collaboration de beaucoup, supposent une culture et imposent des règles. Ici aussi, il s'agira de ne pas se tromper et de remettre l'humain au centre.

*L'impossible rôle de l'homme orchestre*

Les longs mois écoulés jusqu'en mars 2013 ont été chargés de nombre d'inquiétudes, dans le souvenir des projets qui n'avaient pas abouti les années précédentes. Pour la conjurer, certains furent tentés, on l'a dit, de trouver une réponse dans la compilation des descriptions de greffes universitaires disponibles sur le Web et, pour faire avancer la question du logiciel, dans un collage de toutes sortes de plans de classement. Les deux sont des pièges bien connus car aucun dossier documentaire ne remplace l'indispensable travail d'analyse et de conception.

Ils mettent en lumière la fragilité persistante de la position des archivistes : toujours prêts à répondre aux problèmes concrets et peu reçus en tant qu'autorité. L'expertise qu'on leur reconnaît reste très technique.

Notre profession a consacré de grandes forces à la définition, l'amélioration et l'actualisation des fondements de l'archivistique. La nouvelle frontière à atteindre est que l'archiviste soit en capacité de participer à l'élaboration de dossiers politiques.

## **Conclusion**

En adressant leur projet au conseil rectoral, le service des archives a cherché à inverser le schéma reçu et à faire en sorte que l'on réfléchisse à une politique des archives avant de monter des dossiers de réponses concrètes.

Le deuxième élément à souligner est l'engagement du service des archives dans l'amélioration de la gestion de ce que l'on appelle les documents d'activité. Le projet de greffe signifie que le service des archives propose de se mettre au service de la gouvernance cependant que le projet de réseau de correspondants archives le situe dans la fonction très active de soutien des administrations.

Parler de politique, ce n'est pas s'en tenir à des constructions aussi idéales que les dessins d'Étienne Boullée. Le dossier de 2011 et les notes qui ont préparé chaque réunion depuis quinze mois s'appuient sur un repérage exact (sinon précis) des besoins et veillent à n'ouvrir aucune question sans l'accompagner de propositions de réponses.

Françoise HIRAUX  
Service des archives  
Université catholique de Louvain