

Recadrer le Système canadien d'archives

Rapport à l'intention de Bibliothèque et Archives Canada

Préparé par :

Sean F. Berrigan
Newgrange Strategies and Conversations
Ottawa (Ontario)
Le 31 mars 2014

Numéro de contrat de BAC : 5Z011-14-0487
Code financier : 10-6400-7100-0310 54258E



Préface

Dans le but de tirer parti des discussions du Sommet sur les archives au Canada : « Vers un nouveau modèle de gestion de la mémoire consignée au Canada », qui s'est déroulé le 17 janvier 2014, Bibliothèque et Archives Canada (BAC) a récemment voulu étudier des questions importantes soulevées pendant cette journée plus en profondeur.

Les rapports qui découlent de cette démarche ont été soumis à BAC, par le Conseil canadien des archives et Newgrange Strategies, respectivement, en mars 2014. Ces rapports ont aidé BAC à mieux connaître l'éventail des discussions menées par des membres de l'ensemble du système des archives au Canada.

BAC partage ces rapports avec toute la communauté afin de poursuivre le dialogue amorcé pendant le Sommet. Veuillez noter que les recommandations et les opinions qui y sont formulées sont celles d'un fournisseur indépendant embauché par le gouvernement du Canada. Les rapports ne sont pas des stratégies approuvées de BAC et ne doivent pas être considérés comme tels; ils visent plutôt à stimuler les discussions en cours.

Veuillez noter qu'un avis public sur ces deux contrats sera diffusé, comme le prévoit la politique sur la divulgation proactive du gouvernement du Canada (<http://www.bac-lac.gc.ca/fra/transparence/divulgation-proactive/Pages/divulgation-proactive.aspx>).

Le fonctionnement du Système canadien d'archives

« Les meilleures stratégies sont des visions, pas des plansⁱ ».
Henry Mintzberg

Introduction

Le Système canadien d'archives (SCA) constitue le patrimoine documentaire inédit du pays. Il englobe notre mémoire sociale, culturelle, politique et économique collective.

Par les archives qu'il conserve, le SCA documente nos réussites et échecs collectifs; il documente les forces et faiblesses de notre société; il dépeint le contexte des enjeux actuels et nous aide à comprendre les réalités qui ont cours au Canada. Le SCA nous permet de célébrer notre passé, et de commémorer et de mieux comprendre les événements, personnes et lieux qui ont contribué à nous façonner. Sans cette mémoire documentaire, nous souffririons d'amnésie sociale et culturelle.

Au fil du temps, le SCA a évolué et s'est adapté, grâce à un réseau de plus de 800 institutions qui, d'un point de vue systémique et holistique, constitue un élément clé du patrimoine documentaire collectif du Canada.

En 2014, les obstacles auxquels est confronté le milieu archivistique canadien sont grands, complexes et d'une envergure considérable; pour les surmonter et garantir la pérennité du Système, toutes ses composantes devront s'investir de façon concertée.

D'entrée de jeu, il est important de définir ce que l'on veut dire par « système » et la façon dont on l'utilise dans le présent rapport. Le *Oxford English Dictionary* définit « système » ainsi : « *Un tout complexe; ensemble d'éléments ou de parties connectées; ensemble organisé d'éléments.* » [traduction] On peut trouver une autre définition dans la théorie et la méthodologie du changement organisationnel et ce qu'on appelle la « pensée systémique » :

Un système est une série d'objets liés entre eux, servant à atteindre un but donné. La façon dont ces objets sont liés entre eux constitue les caractéristiques de l'organisationⁱⁱ. [traduction]

Dans un document d'information préparé récemment pour le Sommet sur les Archives au Canada par le Conseil canadien des archives (CCA), on décrit ainsi le SCA et ses interrelations :

En ce qui concerne notre Système archivistique canadien, nous sommes un tout complexe, avec des fonctions partagées, et nous partageons un ensemble de principes. Ce qui affecte une partie affecte l'ensemble. Le Système archivistique

*canadien est l'ensemble des institutions d'archives, des ressources humaines, des programmes et dépositaires du pays concernés par la préservation du document d'archives - et pour fonctionner comme un ensemble complexe, le système a besoin de coordination*ⁱⁱⁱ.

Le SCA est constitué de deux associations professionnelles, soit l'Association of Canadian Archivists (ACA) et l'Association des archivistes du Québec (AAQ); du Conseil canadien des archives, qui agit comme organisme de coordination du CCA et qui représente les conseils provinciaux et territoriaux des archives (conseils PT) et les institutions; du Conseil des archivistes provinciaux et territoriaux (CAPT), qui représente les institutions gouvernementales provinciales et territoriales responsables des archives; et de Bibliothèque et Archives Canada (BAC). Ce « système » n'a pas de dirigeant *de facto*; il fonctionne plutôt comme une toile ou un réseau dont le « système » est à la tête.

Les experts en changements organisationnels suggèrent que d'aborder un système d'un point de vue holistique et la façon dont ses composantes sont situées les unes par rapport aux autres influent sur sa dynamique^{iv}. On suppose qu'il n'y a pas d'événements isolés dans un système; ils sont tous interconnectés. Or cette interdépendance influe sur les rôles, les relations et les responsabilités au sein du système. Une propriété particulièrement importante du système est qu'il n'y a pas de composante ou de sous-système qui puisse faire ce que le système lui-même peut faire. Ses composantes sont interreliées et interdépendantes. Cette description sied très bien au SCA.

La théorie et les techniques méthodologiques organisationnelles globales de systèmes visant à influencer les changements systémiques suggèrent que, pour réussir, l'ensemble du groupe doit être appelé à participer à la planification de son propre avenir, c'est-à-dire à envisager un nouvel avenir, une nouvelle approche ou un nouveau système^v. Compte tenu des interrelations et de l'interdépendance du système, et dans le cas présent, le SCA, des solutions indépendantes ne s'appliquant qu'à une composante ne peuvent pas résoudre des problèmes complexes touchant le système dans son ensemble. Il s'agit d'un élément particulièrement important à prendre en considération dans l'élaboration de solutions à long terme à des problèmes systémiques.

Par conséquent, si l'on veut changer ou restructurer^{vi} un système, il est important de diriger ce système au moyen d'un exercice collectif de changement du cadre actuel ou de la compréhension d'un ensemble donné d'idées qui fonctionnent depuis assez longtemps qu'il faudra les voir ou les comprendre de façon différente^{vii}.

Survol

Caractéristiques du SCA

Le partage des responsabilités de préservation du patrimoine documentaire canadien est un principe fondamental qui sous-tend l'établissement du SCA. Chaque composante est responsable d'une partie du système. Les différents ordres de gouvernement et institutions sont responsables du développement et de la tenue des archives. Les associations professionnelles, l'ACA et l'AAQ, sont chargées de représenter la profession et ses membres, mais aussi du perfectionnement professionnel continu des archivistes. Le CAPT représente les organismes à la tête des archives provinciales et territoriales. BAC représente l'institution nationale et le gouvernement du Canada. Ensemble, ils constituent le CCA et représentent ce que l'on appelle le SCA (annexe 1). Le CCA est chargé de coordonner le système et de représenter les conseils et institutions d'archivage par l'intermédiaire des treize conseils PT.

Le CCA fonctionne par consensus lors de l'assemblée générale, où chaque composante dispose d'un vote et participe à la direction des activités du système. Les membres du conseil d'administration du CCA sont élus parmi les représentants du système et sont chargés de superviser le système.

Pour que le SCA fonctionne harmonieusement, les composantes doivent collaborer et coopérer pour cibler et favoriser les intérêts communs et résoudre les problèmes communs. De bien des façons, l'avancement de la résolution de problèmes dépend de ces interconnexions, des relations et de la confiance.

Approche d'archives totales

Le patrimoine archivistique du Canada, tout comme la fédération elle-même, est bâti sur une dualité unique, qui cherche à équilibrer les fondations des archives administratives et juridiques publiques, et le rôle sociétal et culturel du patrimoine documentaire, et à se développer à partir de ces volets. Cette fondation repose sur un modèle de responsabilité publique et de financement public des archives documentaires canadiennes au service du bien public^{viii}.

Ce rôle unique dans les pays occidentaux, soit la documentation de la mémoire collective du Canada à partir de sources publiques et privées sur tous supports, est considéré par les universitaires du domaine de l'archivage comme le concept et la pratique d'« archives totales »^{ix}. Cette approche concertée de documentation des sphères privée et publique par l'acquisition et la conservation d'archives publiques et d'informations historiques dans tous les supports documentaires se reflète dans toutes les administrations politiques canadiennes (fédéral, provincial et territorial, et municipal) et chez les institutions d'archives communautaires, publiques et universitaires, et ce, dès le 18^e siècle. La première mention de ce double rôle remonte au mandat des Archives nationales du Canada (ANC) de 1872. Bien qu'elle

subisse une forte pression découlant de l'ubiquité et des demandes du monde numérique, cette dualité entre le public et le privé continue de fonctionner dans la plupart des institutions d'archives canadiennes à ce jour.

Laura Millar, universitaire du domaine de l'archivage et experte-conseil, prétend que ce concept d'« archives totales » était lié à la croyance selon laquelle le secteur public était directement responsable de préserver le patrimoine documentaire du Canada, et fondé sur la croyance selon laquelle, pour que le Canada survive et prospère au 19^e siècle, le gouvernement national avait un rôle central à jouer pour favoriser et nourrir la culture du pays^x. Le concept est le suivant :

[...] poussé en grande partie par une philosophie fondamentalement canadienne, selon laquelle des initiatives accessibles à tous et financées par le secteur public sont nécessaires à la création d'un sentiment d'identité nationale dans un pays gigantesque aux allégeances régionales féroces^{xi}.
[traduction]

Ce vaste mandat, touchant les sources publiques et privées, a été énoncé dans la *Loi sur les Archives publiques* en 1912^{xii}. À cette époque, les activités d'archivage des provinces reprennent de la vigueur, utilisant le modèle des ANC comme guide pour leur propre mandat. Les institutions d'archivage provinciales en Ontario, au Québec, en Colombie-Britannique, en Alberta, en Saskatchewan, au Manitoba, au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard sont établies sur les fondations de la dualité des archives privées et publiques maintenues dans la même institution. Les archives provinciales collaborant avec des universités et des sociétés historiques locales et régionales ont joué un rôle essentiel dans le développement du réseau du milieu archivistique canadien. La création de la Commission royale d'enquête sur l'avancement des arts, des lettres et des sciences au Canada, communément appelée la Commission Massey, constitue un important mécanisme par lequel le milieu archivistique canadien peut consolider et développer les rapports et réseaux qui permettront de tisser – sous une forme embryonnaire et évolutive – le réseau et le système d'archivage que nous connaissons aujourd'hui.

Dans son rapport de 1951, la Commission Massey insiste non seulement sur le rôle et la double nature des ANC^{xiii}, mais aussi sur la communauté archivistique « régionale » grandissante^{xiv}, et reproche l'absence d'un système approprié pour la collection et la conservation des dossiers publics ou autres documents relevant des archives^{xv}.

Dans son rapport sur les archives locales et provinciales, la Commission reconnaît rapidement la justification et le besoin profond de mettre sur pied une méthode coordonnée d'acquisition et de conservation du vaste éventail de contenu archivistique canadien.

Les piliers essentiels

Dans les 25 années suivantes, le milieu archivistique canadien se développe de façon exponentielle. À l'époque où la Commission Massey préparait son rapport, on dénombrait quelque 49 institutions canadiennes d'archives. En 1960, ce nombre atteint 75, et on estime qu'environ cinq nouvelles institutions sont créées chaque année pendant la décennie qui suit^{xvi}.

Dans la période précédant et suivant la célébration du centenaire du Canada en 1967, on constate un intérêt renouvelé et grandissant pour l'histoire canadienne, les institutions sociales canadiennes et la diversité croissante de notre population. S'ajoute à cela l'intérêt grandissant des historiens des familles et des chercheurs universitaires et généraux à la recherche de documents de groupes religieux, commerciaux et ethniques. Le développement naissant de la nouvelle discipline des études canadiennes est vu comme la fondation qui consolidera la forte identité nationale canadienne qui pourrait mener le pays vers le 21^e siècle^{xvii}. Le rapport Symons, officiellement intitulé *Se connaître : le rapport de la Commission sur les études canadiennes*, marque le début d'une ère de croissance fulgurante dans le milieu archivistique canadien.

Publié en 1972 sous la présidence de Thomas H. B. Symons, le rapport cite l'importance critique des archives nationales au cœur du mandat de la Commission : « *La qualité et la portée futures des études canadiennes dépendront de l'état de nos archives nationales*^{xviii}. » [traduction] De nombreux membres du milieu considèrent le rapport comme le tournant de l'évolution du milieu archivistique canadien. Tout en attribuant aux universités canadiennes un rôle majeur dans la promotion de la sensibilisation du public à la valeur historique et archivistique potentielle et à l'importance des documents d'archives privés, publics et autres documents communautaires, le rapport reconnaît également la nécessité du « [...] *développement d'un système d'archives exhaustif qui répondra aux besoins des Canadiens partout au pays*^{xix}. » [traduction]

Le rapport Symons stimule le milieu archivistique et lui donne l'élan qui mènera à la création du Groupe consultatif sur les archives canadiennes, présidé par Ian E. Wilson (aussi appelé le Rapport du CRSH ou Rapport Wilson), qui entame ses travaux en 1978 et publie son rapport en 1980. Le Rapport Wilson jette les bases de la structure de l'actuel SCA. Bien que son mandat ait été principalement de rendre compte de l'État du SCA, le groupe s'est rapidement rendu compte de l'enjeu : « *Premièrement, le terme "système" est ambigu, car il suppose, dans les services d'archives canadiens, un certain degré de coordination, une structure et des objectifs communs, bref, un ensemble de caractéristiques qui commencent seulement à prendre forme*^{xx}. » Le comité écrit d'emblée dans son rapport « *les institutions d'archives passent actuellement par une crise* » et « [...] *il est évident que le système est inapproprié*^{xxi}. »

Le Rapport Wilson souligne la nécessité que l'institution nationale, les ANC à l'époque, reconnaisse sa responsabilité et contribue à l'élaboration et à la direction du SCA. Le rapport recommande notamment : « [...] *que les services d'archives de chaque province se constituent en réseau, afin d'établir un ordre de priorité commun et de créer des services, des installations et des programmes qui profitent à tous*^{xxiii} »; et surtout, de créer un nouvel organisme chargé de coordonner le fonctionnement du SCA : « *Nous recommandons la création d'une Association canadienne des services d'archives chargée de planifier projets et programmes dans le domaine des archives et d'exprimer l'opinion commune des dépôts d'archives en matière de politiques d'intérêt public ou d'activités professionnelles*^{xxiii}. »

Deux ans plus tard, le rapport Applebaum-Hébert de 1982 réitère la nécessité d'un organisme de coordination et, s'inspirant de la présentation de l'ACA, propose une solution de rechange au CCA qui s'inscrit dans la même ligne de la proposition faite dans le Rapport Wilson, soit une commission nationale des archives, et convient de la nécessité d'un système d'exploitation central et interdépendant d'institutions et d'organisations d'archives^{xxiv}.

Devant le militantisme continu du milieu en 1984, les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux appuient la reconnaissance du concept de SCA, ce qui mène à un engagement politique et financier du gouvernement du Canada en 1986 à l'égard de la mise sur pied de ce qui allait s'appeler le CCA. Le mandat du CCA est de coordonner, de planifier et de s'exprimer au nom d'un SCA unique et de ses institutions. La proposition d'un système d'archives élaborée dans les années 1970 et 1980 fournit l'infrastructure qui autorise la création, le développement et les activités coopératives concertées des institutions d'archives au Canada.

Facteurs, tendances, occasions à saisir et obstacles

Besoin d'un nouveau plan, d'une nouvelle vision

Millar faisait récemment valoir que les approches d'« archives totales » et de « SCA » sont des stratégies, et non des objectifs^{xxv}, et qu'elles ne sont donc peut-être plus suffisantes. Elle affirme que l'élément central de l'approche d'archives totales était que la société canadienne a assumé la responsabilité collective de la préservation de notre patrimoine documentaire. Le principe fondamental du concept de système d'archives est que cette responsabilité doit être partagée^{xxvi} entre les administrations fédérale, provinciales et territoriales, et les institutions. Compte tenu des changements dans les dépenses gouvernementales, et ceux amenés par l'environnement numérique, Millar prétend qu'il faut maintenant une nouvelle stratégie élaborée à partir d'une nouvelle vision.

La suppression du financement fédéral du Programme national de développement des archives (PNDA) de 1,7 million de dollars de BAC, le 30 avril 2012, a porté un terrible coup au système d'archives, au CCA qui l'administre, et aux institutions de

petite et de moyenne tailles et aux conseils PT qui dépendent de cette contribution financière. En effet, à l'exception du financement de BAC et du PNDA, le fédéral finance peu les archives. L'évaluation sommative du PNDA effectuée en 2010 confirme d'ailleurs ce fait^{xxvii}. L'annulation a réduit le financement provenant de sources provinciales et territoriales qui était fait en contrepartie de la contribution du PNDA. En plus des pertes financières, le milieu archivistique travaillait à surmonter la myriade d'obstacles imposés par le contexte actuel – le paradigme numérique et la transformation des attentes des utilisateurs, des créateurs et des chercheurs. Le PNDA proposait des ressources permettant d'élaborer et de maintenir des normes et des initiatives de collaboration, comme les Règles pour la description des documents d'archives (RAD), le Groupe de travail de services consultatifs et ARCHIVESCANADA.ca.

Depuis l'été 2012, cette discussion d'une vision et de la façon de fonctionner dans un contexte instable a trouvé une voix dans les débats publics de l'ACA (et du groupe de travail sur le SCA), de l'AAQ et du CCA. Elle a aussi eu de l'influence à l'extérieur du milieu, ce qui a mené au travail du Comité d'experts de la Société royale du Canada et aux études entamées par le Conseil des académies canadiennes et le Forum des politiques publiques. La plus récente discussion a eu lieu à l'occasion du Sommet sur les Archives, au Canada, en janvier 2014, dirigé conjointement par l'ACA, l'AAQ et le CCA. L'objectif du Sommet était d'offrir une tribune où la communauté collective de l'archivage pouvait examiner son avenir et travailler à élaborer un nouveau plan et une nouvelle vision pour le système d'archives au Canada, en parfait accord avec l'approche systémique décrite précédemment.

Le Sommet, intitulé *Vers un nouveau modèle*, a rassemblé plus de 600 participants dans plus de 32 endroits au pays, offrant au milieu archivistique élargi l'occasion de se pencher sur son avenir et de discuter et d'envisager les services d'archives dont ont besoin les Canadiens et auxquels ils s'attendent au 21^e siècle. On cherchait à inspirer une nouvelle vision pour le système d'archives au Canada et ses composantes. Les travaux de développement des idées et des débats présentés au Sommet se poursuivent.

Cette réarticulation de la vision du SCA au 21^e siècle nécessite, entre autres, un examen des questions fondamentales entourant le rôle des archives et de la profession archivistique en 2014, du concept de document dans le contexte numérique, des stratégies de gestion dans ce contexte et du renouvellement du leadership dans le milieu archivistique. Elle devrait, par extension logique, se pencher sur les rôles des organisations chargées de la gouvernance du SCA.

Un paysage en mutation : quelques tendances

Une myriade complexe d'obstacles caractérise le paysage, comme ceux qui découlent du paradigme numérique; la transition du « lieu à l'espace »; le cycle de vie des documents et des archives; et le financement public en baisse constante à tous les échelons dans une ère de compression des dépenses.

La complexité du contexte actuel appelle « de nouvelles façons de penser^{xxviii} », selon l'un des grands participants au Sommet. Parmi les volets préoccupants de ce contexte, on note :

* La conception d'un nouveau modèle qui conviendrait aux archives et aux institutions de petite, moyenne ou grande taille possédant différents degrés de collections, de supports et de liens.

* Le point de vue selon lequel les modèles hiérarchiques de gouvernance seront remplacés dans un avenir rapproché par des modèles distribués de gouvernance, et que les institutions d'archives ne seront pas les seuls gardiens du patrimoine documentaire sous forme d'archives^{xxix}.

* Une collaboration accrue avec d'autres professions du patrimoine et de l'information, comme les bibliothécaires, conservateurs de musée, recherchistes en sociologie et gestionnaires et technologues de l'information.

* La transition de lieux centralisés pour les collections archivistiques vers des espaces décentralisés et partagés, pour la conservation et les expositions.

* Les difficultés inhérentes au contexte numérique, où un déluge de documents numériques entraînera des problèmes complexes de gestion des documents électroniques, tant ceux d'origine numérique que ceux numérisés; la migration continue d'une plateforme à une autre; l'assurance de la préservation et du stockage numériques; le maintien de l'accès, et la détermination de l'authenticité. Ces difficultés mettront au défi les institutions d'archivage qui devront, simultanément, gérer le maintien des documents analogiques.

* Le soutien du secteur public et le soutien institutionnel à tous les niveaux, jadis un principe du système canadien, diminuent depuis dix ans en raison de problèmes liés aux contraintes économiques, à la baisse des revenus et à l'augmentation des dépenses auxquels sont confrontés les gouvernements et institutions. L'absence de financement stable et suffisant pour les archives à tous les ordres de gouvernement, de même que des institutions comme les universités et le milieu des affaires, place le SCA sur des bases instables.

* Le financement du mandat central a donné lieu à un financement de projets à court terme, ce qui crée différentes priorités adaptées aux intérêts d'un fonds, d'un commanditaire ou d'un partenaire qui ne cadrent pas nécessairement

avec celles de l'organisation d'archives, mais qui peuvent être nécessaires pour que celle-ci puisse maintenir en fonction d'autres projets et certains services à long terme.

* À mesure que les archives ont commencé à évaluer les éléments de leur collection qui peuvent être monnayés comme sources potentielles de revenus, elles ont pris conscience que bien des collections pouvant être monnayées ne sont pas faciles à cibler, étant donné que tout n'a pas une valeur équivalente. De nombreux documents d'archives sont des témoins uniques d'un ensemble donné d'activités à un moment précis, et ne présentent donc pas nécessairement d'intérêt pour des commanditaires ou des partenaires commerciaux. Il y a en outre des coûts indirects de collaboration dans ces projets. En plus de la préparation physique nécessaire à l'accès, il peut y avoir des questions de protection de renseignements personnels ou de droits d'auteur à régler avant que ces documents puissent être numérisés pour générer des revenus, ce qui entraîne des coûts supplémentaires et des retards pour l'institution.

* La numérisation des index nominatifs peut être d'un grand intérêt pour les historiens des familles, chercheurs en sociologie et généalogistes, mais une fois numérisés, ces index ne deviendront pas nécessairement une source continue de revenus.

* Les partenariats public-privé sont de bons exemples de situations où des archives ont pris des décisions appropriées dans l'intérêt du public, et pourtant, la part de rendement des investissements en numérisation de portions de leurs collections n'est pas toujours équitable.

* D'importants partenaires privés peuvent devenir des collaborateurs réellement fiables et bienvenus offrant des possibilités de génération de revenus, mais ils peuvent aussi influencer sur les fonctions et priorités à long terme d'une institution.

* Les archivistes sont préoccupés par l'élaboration de nouvelles méthodes de description, comme les RDDS pour les documents numériques, y compris des façons d'accroître l'« intuitivité pour l'utilisateur » et l'utilisation d'un équivalent de « recherche par mot-clé » dans des catalogues archivistiques en ligne.

* La mobilisation de nouveaux publics qui n'ont peut-être jamais vu d'archive auparavant, mais avec qui l'institution pourrait vouloir établir une relation.

* L'acquisition de nouvelles collections archivistiques qui peuvent tirer profit de ces publics nouveaux ou atypiques.

Autres points de vue sur le paysage en mutation

Le Comité d'experts de la Société royale du Canada sur *L'état et l'avenir des bibliothèques et archives du Canada*, formé au printemps 2013, est à examiner les difficultés liées aux répercussions de la technologie et du contexte numérique sur les services de bibliothèque et d'archives, et la construction de la mémoire. Ce groupe organise des audiences publiques partout au pays et devrait rendre son rapport à l'automne 2014.

Le Conseil des académies canadiennes a formé son groupe d'experts sur *Les institutions de la mémoire collective et la révolution numérique* au printemps 2013 à la demande de BAC. Son mandat consiste à évaluer de quelle manière les institutions de la mémoire collective peuvent tirer profit des occasions qui se présentent, et relever les défis se rapportant à la transformation des modes de communication et de travail de la population canadienne en cette ère numérique. Cette étude adopte une méthode bibliométrique et devrait être prête à l'été ou à l'automne 2014.

Le Forum des politiques publiques a rendu la version finale de son rapport sur les tables rondes, *Préserver la mémoire du Canada : Élaboration d'une approche stratégique pour la préservation numérique*, en septembre 2013, et suggère d'adopter une approche cohérente et coopérative permettant de préserver le patrimoine documentaire du Canada et de le rendre accessible. Ont notamment participé à ces tables rondes des représentants des ordres national et provincial de gouvernement, ainsi que des secteurs sans but lucratif et privé. Les sujets des discussions ont entre autres porté sur la « conservation populaire », l'importance du contexte et du contenu, et les niveaux de service. L'établissement de réseaux multisectoriels dont la mission serait d'échanger de l'information et d'établir des procédures communes a aussi fait l'objet de discussions et d'une recommandation, puisqu'il permettrait de mieux gérer les problèmes stratégiques inhérents à l'acquisition, à l'authenticité, à la diffusion et à la protection des renseignements personnels^{xxx}.

Le milieu archivistique attend avec grand intérêt le rapport de la Société royale et celui du Conseil des académies canadiennes. Ces rapports devraient apporter beaucoup d'expertise, d'opinions et de discussions aux dossiers à l'étude par le milieu archivistique canadien.

Nouvelles approches

Recadrer le SCA

À l'instar des approches de changement à grande échelle, le concept de « cadrage » peut être une façon utile de diriger des gens dans un exercice de création d'une nouvelle vision pour le SCA.

Le cadrage est une approche de la théorie organisationnelle selon laquelle un « cadre » est un ensemble d'idées ou d'hypothèses que nous avons en tête; un peu comme des cartes qui aident à négocier un certain territoire et qui servent d'outil de navigation^{xxxii}.

Le recadrage est une façon de voir la même chose, par exemple le SCA, différemment. Il ne nécessite que la capacité à comprendre et à utiliser plusieurs points de vue pour envisager la même chose de plusieurs façons, ce qui crée une solution différente à la situation actuelle.

Dans le même contexte, l'approche de cadre structurel^{xxxiii} suggère que, lorsqu'on effectue un exercice de recadrage, la discussion doit évoluer pour devenir l'expression de la vision, des objectifs, des réseaux, des règles, des relations et des valeurs du SCA.

« La forme suit la fonction »

Louis Sullivan^{xxxiii}

L'adage de Sullivan est une affirmation architecturale selon laquelle la forme d'une structure devrait être dictée par sa fonction.

Au lancement du Sommet sur les Archives au Canada, qui a eu lieu en janvier 2014, il était entendu que le système d'archives au Canada devait faire l'objet d'une grande discussion sur la nécessité d'un nouveau plan et d'une nouvelle vision, et de la mobilisation d'un grand nombre de membres du milieu, d'alliés et d'intervenants permettant de lancer le processus de réflexion et de révision. On a présenté au Sommet une série de documents d'information et d'agents provocateurs pour poser les difficiles questions qui stimuleraient la discussion. Une fois clarifiée la fonction envisagée pour le nouveau plan et la nouvelle vision, on peut envisager la conception des fonctions qu'elle nécessite en conséquence.

Les questions fondamentales que la communauté doit poser au sujet de ses objectifs, structure et rôles, et sur lesquelles il faudra se pencher pour faire avancer le SCA incluent les suivantes :

* Avons-nous besoin d'une nouvelle vision et d'une stratégie pour les archives au Canada?

* Pouvons-nous rajuster ou réaligner l'ancien modèle pour qu'il continue de fonctionner?

* Devons-nous présumer du retour du PNDA ou d'autres financements fédéraux?

* Si non, que faut-il faire pour générer du financement pour les archives?

Si ces questions ont une réponse, les prochaines questions doivent porter sur la façon dont le système peut s'adapter :

- * Possédons-nous les bonnes infrastructures pour le SCA en 2014?
- * Avons-nous besoin de mandats ou de rôles nouveaux ou réorientés dans les organisations centrales du SCA?
- * Si le CCA n'a pas de financement fédéral à administrer, quel devrait être son objectif?
- * Compte tenu du contexte en mutation, le SCA a-t-il encore les bonnes priorités?
- * Comment devrions-nous établir de nouvelles priorités?
- * Comment le faire collectivement?
- * Comment pourrions-nous promouvoir une sensibilisation accrue du public à l'égard de l'importance des archives?
- * Qui devrait être responsable de défendre ses intérêts auprès des décideurs?
- * Comment pouvons-nous accroître la collaboration à l'intérieur et à l'extérieur du milieu archivistique?
- * À qui devrions-nous faire appel en tant qu'alliés pour réaliser ce nouveau plan et sa vision?

Structure et modèle actuels du CCA : « Un réseau de réseaux »

Plan stratégique 2013–2018 et diversification du modèle de gestion du CCA

Le CCA a entrepris un processus de planification stratégique et de réflexion en mars 2010 lorsqu'il a rassemblé des représentants du milieu archivistique de l'ACA, de l'AAQ, du CAPT et de BAC lors d'un atelier dirigé. La session de groupe a porté sur la définition de ce qui serait nécessaire à l'établissement de nouvelles priorités pour le milieu archivistique et le CCA au cours des cinq à dix prochaines années, et à la création d'un cadre stratégique à long terme.

Une analyse du contexte a été effectuée, et une discussion a eu lieu au sujet des résultats attendus et de la nécessité d'une analyse de la durabilité du milieu

archivistique au cours de la prochaine décennie, y compris une stratégie relative à la main-d'œuvre.

Cette évaluation de la durabilité fournirait l'information et les tendances nécessaires à l'établissement d'une orientation stratégique requise dans le milieu archivistique et au CCA lui-même. Il a été entendu à ce moment que l'orientation stratégique du groupe cadrerait avec les travaux en cours à BAC sur l'initiative de modernisation et la création d'une approche pancanadienne d'acquisition et de préservation du patrimoine documentaire et d'accès à celui-ci.

L'amélioration du secteur d'activité et l'élaboration d'un plan visant à cibler de nouvelles sources de revenus ont été au cœur du programme du CCA. Un groupe de travail a préparé un plan de travail comprenant un sondage auprès des membres du CCA et des utilisateurs des archives, ce qui a contribué à cibler une analyse des écarts. Les considérations concernant le secteur d'activité et les renseignements sur une évaluation de la durabilité étaient en cours d'élaboration à l'automne 2011 dans une optique de publication d'un rapport final à l'automne 2012.

Lorsque le financement du PNDA a été aboli en avril 2012, le CCA a perdu la source de financement qu'il comptait utiliser pour effectuer son évaluation de la durabilité, pour améliorer le secteur d'activité, et pour envisager des sources de revenus supplémentaires ou différentes. L'absence de plan de transition financé à court ou à moyen terme a enlevé au CCA la quasi-totalité du temps et de la souplesse qu'il avait pour remplir son mandat de base à l'égard de la communauté archivistique, et trouver d'autres sources de création et de remplacement de revenus. Cela a aussi laissé un trou béant dans la raison d'être du CCA, puisque l'une de ses principales fonctions était l'administration et la distribution du financement fédéral dans le milieu archivistique au nom des Archives nationales, aujourd'hui appelées BAC.

Par ailleurs, pour que le CCA remplisse son mandat et ses fonctions de base, il est important de souligner le besoin essentiel de trouver et d'utiliser une source de fonds permettant au CCA d'améliorer, de mettre à l'essai et d'approfondir son plan d'affaires, afin d'améliorer sa santé financière et sa capacité à remplir son mandat principal. Il est à noter que ces circonstances ont amené le CCA à devenir une organisation allégée, plus axée sur le côté commercial.

Après s'être réorganisé et avoir fait le bilan en 2013, le CCA a élaboré un plan stratégique quinquennal pour 2013-2018, qui propose trois volets de mesures stratégiques :

* Stratégie 1 Consulter, conseiller et développer une capacité organisationnelle.

Résultat : Le milieu archivistique canadien possède la capacité humaine et technologique de soutenir un réseau diversifié d'archives pertinentes et capables de desservir la société canadienne.

* Stratégie 2 Faciliter l'accès au patrimoine documentaire du Canada.

Résultat : Les archives au Canada disposeront des outils et des mécanismes nécessaires pour soutenir les besoins informationnels en évolution de la population canadienne.

* Stratégie 3 Accroître la visibilité du milieu archivistique canadien.

Résultat : La population canadienne comprendra que les archives sont un élément essentiel et nécessaire de notre économie axée sur l'information, et le public reconnaîtra la pertinence et les avantages des documents archivistiques dans une société démocratique.

Ces stratégies ont ciblé des priorités tant pour les problèmes liés au mandat principal que pour la génération possible de revenus.

Il s'agit notamment d'initiatives qui génèrent des revenus, comme les suivantes :

Des conseils aux archives : Offrir une aide professionnelle aux archives de petite et de moyenne taille pour les aider à préserver leurs collections et à les rendre accessibles à la population canadienne.

Services de secrétariat : Fournis aux organisations sans but lucratif associées. Actuellement offerts à deux organisations (CAPT et Conseil national d'évaluation des archives [CNEA]), mais le CCA envisage une expansion de sa clientèle et des services possibles.

Renvoi de recherches : Un service autosuffisant permettant de faciliter l'accès au contenu archivistique canadien pour les éditeurs et diffuseurs, et d'encourager l'utilisation de contenu canadien sur plusieurs plateformes et supports.

Webinaires et événements : Offrir des formations et du perfectionnement au personnel archiviste, et accroître la visibilité des archives et du milieu archivistique^{xxxiv}.

Autres stratégies de financement du CCA à envisager

L'évaluation sommative du PNDA effectuée en juin 2010, avant son renouvellement en 2011, faisait ressortir que le PNDA est l'un des seuls programmes de financement offerts au milieu archivistique^{xxxv}.

Ayant accès à peu de sources de financement de programmes, le CCA a toujours été à la recherche d'autres stratégies à l'intérieur de la structure de financement sous forme de contribution du gouvernement du Canada.

Ces sources comprennent les programmes de subventions et contributions dans les secteurs des arts et du patrimoine offerts par le ministère du Patrimoine canadien (PCH), comme le Programme d'aide aux musées (PAM) et les programmes dans le domaine des célébrations et de la commémoration. Cependant, le CCA n'a pas bien réussi à utiliser ces programmes comme sources de financement, car leurs conditions visent le milieu des musées et des galeries ou des grandes organisations historiques ou bénévoles. Il a récemment fait une demande à l'un des rares programmes des arts et du patrimoine qui offrent une certaine admissibilité au milieu archivistique, nommément le volet Initiatives stratégiques du Fonds du Canada pour l'investissement en culture. À la fin mars, le CCA n'avait pas eu de nouvelles au sujet de possibilités de financement par ce programme.

Le CCA a aussi fait une demande d'aide financière à plusieurs fondations philanthropiques. Des demandes ont été présentées au programme *Innoweave* de la Fondation McConnell et à la Munk Aurea Foundation pour le financement de l'élaboration d'un dépôt numérique fiable collaboratif pancanadien autosuffisant servant à la préservation de documents archivistiques numériques et numérisés. D'autres grandes fondations canadiennes, comme la Jackman Foundation ou la Trico Charitable Foundation, n'offrent pas de composantes de programme admissibles à des projets de patrimoine ou d'archives. D'autres fondations philanthropiques, comme la Winnipeg Foundation ou l'organisme d'investissements communautaires Vancity ne financent que des organismes sans but lucratif situés dans des provinces précises, ou n'ont pas de critères d'admissibilité qui accepteraient des demandes d'organisations archivistiques ou nationales établies à Ottawa comme le CCA.

L'une des difficultés auxquelles le CCA est confronté est que le financement fédéral sous forme de contribution qu'il administre depuis 1986, destiné au milieu archivistique, relevait de la compétence de BAC et de l'organisation que BAC a remplacée, les Archives nationales du Canada. Tant et aussi longtemps que le PNDA a existé, il y avait peu d'appétit ou de besoin perçu au sein du programme pour du financement fédéral additionnel ou supplémentaire destiné au milieu archivistique. Une exception a été le Programme de numérisation de la communauté archivistique (PNCA) de PCH. C'est le financement d'initiatives numériques et de développement du contenu numérique canadien initialement établi en vertu du Programme de culture canadienne en ligne (PCCE) qui a introduit une composante de financement pour le milieu archivistique. Une réussite, ce programme a aussi été dirigé en partenariat avec BAC et octroyé par le CCA, qui a ajouté de l'expertise et de la profondeur à son mandat de programme de contribution. Le financement du programme, cependant, s'est terminé pour le PNCA et le PCCE en 2008. Le CCA demeure toutefois chargé de l'administration et de la prestation de Jeunesse Canada au travail dans les établissements du patrimoine, une composante de programme de

financement de PCH de la Stratégie emploi jeunesse depuis sa création en 1996. Le financement fournit des emplois d'été aux jeunes dans les institutions d'archivage.

Ces difficultés illustrent un écart majeur et problématique sur le plan de l'admissibilité et de la connaissance de l'offre actuelle de subventions et de contributions du gouvernement du Canada, ainsi qu'à l'égard des intérêts patrimoniaux du milieu philanthropique. Il y a peu de programmes de contribution et encore moins de sources de financement sans but lucratif destinés au mandat unique et important des archives et du patrimoine documentaire.

Stratégie pour le CCA : Vers le CCA 2.0

Considérations à court terme

Le CCA a atteint un point critique du point de vue financier, ayant lutté pour sa survie depuis avril 2012. Ses réserves sont épuisées et, à moins d'obtenir de nouvelles ressources financières d'ici le premier trimestre de 2014-2015, l'organisation sera à risque d'insolvabilité. Le cas échéant, il y aurait une forte augmentation des investissements futurs nécessaires à la recreation ou au rétablissement des systèmes et des structures actuellement en place au sein du CCA.

Les difficultés contextuelles auxquelles fait face le milieu archivistique canadien sont complexes. Le contexte opérationnel et numérique du milieu archivistique a eu des répercussions négatives sur les associations et institutions archivistiques provinciales et territoriales. Elles ont lutté, coupé dans les services, fait des mises à pied et transféré du personnel, et réorganisé leurs priorités pour se concentrer sur les aspects les plus essentiels. Les bénévoles, éprouvés depuis longtemps, se font demander d'assumer encore plus de responsabilités et de fonctions de direction dans ces organisations. Bien que le milieu archivistique canadien se soit montré résilient, créatif, dévoué et déterminé au cours des 30 dernières années, les conséquences cumulées de la situation actuelle pourraient être sans précédent.

Le SCA fait appel au milieu pour qu'il se réorganise et aide à façonner une nouvelle vision de la communauté archivistique au Canada. Le SCA et le CCA demeurent des fondations essentielles pour l'avenir du patrimoine documentaire au Canada.

Du point de vue de la diversification du modèle de gestion, comme l'a démontré le plan stratégique, le CCA a produit un plan solide à partir duquel vérifier la faisabilité du potentiel accru de revenus d'un certain nombre de grandes initiatives. En utilisant le plan stratégique comme point de départ initial, et pour que le CCA envisage et essaie une combinaison de ces initiatives possibles, il faudrait obtenir un financement d'investissement pour les essais de faisabilité au cours des 12 à 18 prochains mois. Il faudrait ensuite mettre en œuvre une stratégie de durabilité ou effectuer des investissements opérationnels pluriannuels au moment du lancement des initiatives les plus prometteuses et durables.

La proposition de valeur du CCA pour le milieu archivistique est claire. Les organisations d'archives qui ne sont pas assez grosses pour employer leurs propres professionnels de la conservation et de la préservation devront continuer d'acquiescer les services de conservateurs professionnels qui sont à l'aise avec leur matériel et leurs enjeux. Le CCA a financé des conseillers en archivistique dans chaque région qui pourraient aider les archives ayant besoin de leurs conseils en personne ou à distance. Ce service a été réduit en raison de l'abolition du financement.

Le CCA compte du personnel expérimenté et rentable qui connaît bien le contexte et le milieu, et qui pourrait fournir une extension de ses services administratifs actuels aux conseils PT et aux autres organisations associées désirant réduire leurs propres frais indirects et administratifs.

Le milieu nécessite une formation pertinente et fondée sur les besoins pour perfectionner et développer ses aptitudes et compétences, ce qui est l'un des objectifs des webinaires. Le CCA peut répondre à ce besoin de formation et de services administratifs et continus au moyen d'un investissement à l'avenir.

Le plan stratégique du CCA offre plusieurs initiatives importantes à cette fin.

Services consultatifs : On pourrait envisager une expansion nationale de cette offre de service déjà décrite à l'intention des institutions de petite et de moyenne taille, pour qu'elle comprenne des services consultatifs dans un régime concurrentiel de rémunération à l'acte, non seulement à l'actuel milieu archivistique, mais aussi aux secteurs privé et bénévole, aux groupes d'intérêt nouveaux et émergents, et aux organismes nécessitant des conseils sur une tenue de dossiers et une gestion d'archives intégrée.

Services de secrétariat améliorés : On pourrait offrir ces services aux conseils PT et aux autres organisations dans les secteurs du patrimoine, des arts et de la gestion de l'information (petits musées et arts de la scène) pour offrir de façon économique des activités générales de gestion d'association. Les services bilingues du CCA pourraient comprendre des services aux membres, la planification d'événements et le soutien, et la gestion financière. Actuellement, le CCA offre des services similaires au CAPT.

Webinaires et formation : Des modules de formation sur le Web sont actuellement offerts sur la sécurité des archives, l'évaluation archivistique, les séminaires du CNEA et les responsabilités institutionnelles en matière de droits d'auteur en vertu de la nouvelle loi. Le CCA envisage aussi des webinaires multi-niveaux offerts par abonnement aux institutions sur des sujets comme les lois en matière de droits d'auteur et la numérisation, la préservation d'images numériques, le film et l'enregistrement, et la récupération en cas de sinistre. Le CCA a fixé à 100 000 \$ l'objectif d'inscriptions.

Renvois de recherches : On pourrait envisager une expansion de cette offre de service déjà décrite à l'intention des éditeurs, des diffuseurs et des cinéastes, vers d'autres professions comme les journalistes, les chercheurs en politique publique, les historiens sociaux, les historiens des familles et les généalogistes, au moyen d'une base de données pancanadienne d'archivistes, de chercheurs et de spécialistes qui connaissent bien les fonds et les collections des archives et bibliothèques locales, régionales et provinciales.

Les services étendus ou bonifiés compris dans le plan stratégique pourraient être offerts avec certaines nouvelles initiatives comme les suivantes :

Abonnements payants : Une structure d'abonnements payants a récemment été introduite pour les membres du CCA fondée sur la taille et la population. Les abonnements payants ont été jugés nécessaires pour démontrer un soutien aux initiatives nationales du CCA et pour souligner l'engagement de tous les partenaires. Ce vote de confiance sera essentiel au maintien d'un SCA solide et dynamique. La structure d'abonnement comprendrait des frais pour les conseils PT, les associations professionnelles, le CAPT et BAC. Le but estimé de revenus générés par les abonnements est modeste, environ 33 000 \$, montant qui pourrait être réinvesti pour financer les services et activités. Une catégorie de soutien pour les membres associés, ceux qui soutiennent le mandat et les objectifs du CCA, mais qui ne seraient pas admissibles comme membres votants, est à l'étude. Elle constituerait une forme d'« approvisionnement par la foule » pour le CCA parmi les alliés et intervenants désirant soutenir ses objectifs et services.

Dépôt numérique fiable : Un service communautaire fondé sur les coûts est en cours de création pour la préservation de documents archivistiques numériques et numérisés. Le CCA, en collaboration avec ses partenaires, propose la création d'un service pancanadien régionalisé de dépôt numérique fiable. Ce service serait destiné aux archives de petite et de moyenne taille et aux réseaux provinciaux et territoriaux. La principale caractéristique serait un service à l'échelle communautaire à coûts partagés offrant des économies d'échelle mobiles adaptées à son public cible.

ArchivesCanada.ca : Le CCA pourrait héberger et gérer le catalogue descriptif archivistique national, au nom du milieu et de BAC, selon un régime de rémunération à l'acte, et pourrait soutenir le développement continu du catalogue à l'aide de bénévoles du milieu. Cependant, le développement technique et les mises à jour nécessiteraient parfois un soutien financier ponctuel, comme on peut s'y attendre avec l'évolution continue de la technologie.

Services de communication et de sensibilisation : La nécessité d'une stratégie de communication exhaustive et solide est l'un des thèmes récurrents traités dans les études du milieu archivistique depuis 40 ans, dans les conférences professionnelles nationales antérieures et, récemment, au Sommet sur les Archives au Canada. La nécessité de mieux communiquer son rôle et sa proposition de valeur à l'appui

d'une responsabilité démocratique et de la mémoire sociétale, et de développer une stratégie de sensibilisation et de collaboration est plus critique et pressante que jamais. Ce rôle serait naturel pour le CCA. S'appuyant sur son expertise et ses contacts à l'échelle nationale et régionale, et en collaborant avec les partenaires du SCA, le CCA pourrait se charger d'améliorer les communications et la sensibilisation en créant des occasions d'accroître la compréhension du rôle des archives canadiennes.

Évaluations de la durabilité du milieu : Une fois la vision et des stratégies renouvelées élaborées et choisies pour le système d'archives, des évaluations rigoureuses de la durabilité seront nécessaires à l'atteinte des buts et des objectifs fixés. Le CCA préparait une évaluation nationale en 2012 et avait commencé les travaux de conception et de plan de travail lorsque les coupures de financement ont été annoncées. Le CCA possède les compétences requises et pourrait être embauché, à forfait, pour le développement des évaluations tant à l'échelle nationale que régionale, à l'appui de la nouvelle vision du SCA.

Deux initiatives intéressantes, qui pourraient générer de nouvelles approches de financement et de recherche, méritent un examen approfondi.

Autres stratégies de financement : Modèles d'entreprise sociale

Au programme des partenariats sociaux du gouvernement du Canada, dirigé par Emploi et Développement social Canada (EDSC), on a entrepris d'évaluer s'il était faisable de régler des problèmes sociaux persistants au moyen de nouvelles méthodes, et d'évaluer la faisabilité des solutions possibles. Ces nouvelles initiatives sociales, appelées modèles d'entreprise sociale, sont conçues pour corriger l'environnement opérationnel d'organisations et d'organismes de services sociaux, engendrer un degré d'autonomie financière et appeler les secteurs privé et philanthropique à contribuer à la réalisation du bien public. Ces modèles d'entreprise sociale ont été éprouvés au Royaume-Uni dans le cadre de l'initiative sociale « Big Society » créée sous l'actuel gouvernement de coalition britannique. Cet essai au Canada est relativement récent, et n'a été utilisé que pour régler des problèmes courants de développement social. Visant des populations marginalisées, par exemple les sans-abri ou les personnes souffrant de dépendances, les modèles agissent à l'échelle communautaire ou locale, où il est possible de surveiller de près la portée du problème en question et de mesurer le progrès accompli.

Le gouvernement du Canada a adopté la définition britannique d'entreprise sociale comme base pour l'examen de sa faisabilité, de ses répercussions à long terme et de sa durabilité. Le modèle d'entreprise sociale se définit comme suit :

Une entreprise sociale est une entreprise ayant surtout des objectifs sociaux et dont les excédents sont principalement réinvestis à ces fins dans l'entreprise ou dans la collectivité, et non comme une entreprise mue par la nécessité de maximiser les profits des actionnaires et des propriétaires^{xxxvi}. [traduction]

Les quatre caractéristiques principales de l'entreprise sociale sont : primauté de l'objectif social; fonctionnement d'une entreprise; agissement dans l'intérêt communautaire; systèmes de reddition de comptes et gouvernance transparente.

La structure d'entreprise sociale ouvre la porte aux investissements du secteur privé tout en garantissant un accent sur l'objectif social et une collectivité responsable. L'un de ses buts est d'encourager le comportement entrepreneurial dans le secteur sans but lucratif, et de mobiliser un engagement accru du secteur privé dans les missions sociales.

Comme le suggère la définition, une entreprise sociale est une entreprise administrée dans le but de faire le bien social et environnemental par l'intermédiaire d'un modèle de gestion qui génère des revenus par la vente d'un service sur le marché. Elle obtient généralement son financement par un prêt de fonds d'investissement socialement responsable dans les domaines du développement social, de la santé et de l'environnement. EDSC laisse entendre que, si ces premiers essais s'avèrent faisables et avantageux, d'autres domaines d'application pourraient être envisagés, comme la culture et le patrimoine.

Pour lors, EDSC oriente ses projets pilotes dans les domaines de la santé et des services sociaux, comme les programmes de cuisines communautaires, les YMCA et YWCA, les organismes de grands frères et grandes sœurs, et les stratégies de lutte contre l'itinérance.

Lors de discussions avec des représentants d'EDSC, il a été mentionné que l'expérience des entreprises sociales est relativement récente et modeste, qu'elle est principalement axée sur des questions de développement social, et que la vérification de la pertinence de ce modèle au Canada pourrait nécessiter des investissements initiaux du gouvernement et du secteur privé. Il est aussi à noter que les initiatives actuelles d'essais se déroulent à l'échelle des municipalités et des quartiers, et qu'elles n'ont pas été éprouvées à une échelle régionale, provinciale ou nationale, ce qui pourrait ne pas être utile au CCA.

Toutefois, si ce modèle s'avère intéressant à explorer, BAC pourrait travailler avec EDSC à trouver et à fournir une partie du financement d'investissement initial, et le concept de base pourrait être mis à l'essai par le CCA à l'échelle locale dans une phase de faisabilité. En partenariat avec un conseil d'archives provincial, le CCA pourrait offrir les services définis précédemment dans un marché-test. Cela pourrait comprendre l'offre d'un service de renvoi local ou provincial de recherche ou de services consultatifs au prix coûtant sur la gestion de dossiers, la conservation et la planification en cas de catastrophe au secteur des affaires et au secteur bénévole. Les conseils pourraient aussi offrir des formations par webinaire et en personne pour vérifier la viabilité du marché du point de vue de l'intérêt et de la génération de revenus. Les responsables d'EDSC proposent un plan de développement commercial d'une période de trois à cinq ans, avec un financement provenant d'un fonds

d'investissement social, comme façon de fournir des ressources initiales de faisabilité et de mise à l'essai du modèle dans le milieu archivistique local ou provincial. Aucune source précise de financement n'a été déterminée.

Il n'y a actuellement aucun modèle en place ici ou au Royaume-Uni qui pourrait vérifier la faisabilité ou la proposition de valeur d'une organisation nationale comme le CCA en élaborant un plan d'entreprise à l'échelle pancanadienne pour déterminer s'il y aurait de la place sur le marché pour ces services. Il faudrait que les expériences initiales sur la faisabilité soient faites dans un contexte local, régional ou provincial.

Financement britannique du rapport de recherche sur le secteur des archives

Une autre initiative à envisager pour faire progresser la durabilité du SCA et du CCA, provenant aussi du Royaume-Uni, est le projet de recherche de 2012 touchant les archives nationales (TNA) et le centre ICARUS (International Center for Archives and Record Management Research in User Studies) du University College London^{xxxvii}. Le projet avait pour but de répondre à trois grandes questions :

- * Comment sont financées les archives au Royaume-Uni?
- * Quelles ressources de financement sont sous-développées dans le secteur?
- * Quel soutien approprié la TNA peut-elle fournir, qu'il s'agisse de conseils ou de formation, pour améliorer l'accès aux ressources de financement supplémentaires?

Les éléments critiques ayant conduit au rapport sont les pressions financières imposées aux services d'archives mises de l'avant par la récession de 2008-2009, le programme de la « Big Society » du gouvernement britannique et les initiatives associées, et la prise de conscience générale de la nécessité d'accroître les possibilités de génération de revenus et les développements au sein du secteur archivistique, une situation qui s'apparente à celle que connaissent le SCA et le CCA.

Le rapport porte sur certains problèmes semblables à ceux qui surviennent dans le milieu archivistique canadien du point de vue du développement de partenariats stratégiques et de stratégies de génération de revenus, la nécessité d'une infusion de sources de financement privées, et le besoin de se doter de stratégies à long terme à l'appui du secteur archivistique britannique.

Un rapport axé sur le financement dont a besoin le milieu archivistique canadien pourrait proposer des initiatives intéressantes et éclairées que BAC et ses partenaires pourraient envisager pour aider le milieu archivistique à explorer des situations de financement prometteuses. En travaillant avec le CCA et d'autres partenaires, BAC pourrait envisager des initiatives comme les suivantes :

* Le perfectionnement des compétences communautaires stratégiques en collecte de fonds au moyen d'ateliers de « formation des formateurs » offerts partout au pays.

* La création d'un environnement « laboratoire » dans lequel vérifier des idées et mener des études de faisabilité sur la génération de revenus dans le milieu archivistique.

* Une stratégie de sensibilisation au sein du gouvernement du Canada pour mieux informer les bailleurs de fonds publics (PCH, EDSC) au sujet du mandat et des besoins du milieu archivistique, et les amener à envisager de l'intégrer dans sa structure d'admissibilité aux programmes (conditions).

Ces deux initiatives pourraient donner l'élan nécessaire pour trouver les investissements qui permettraient de commencer à bâtir les secteurs de développement stratégique nécessitant une intervention, selon le CCA et le milieu archivistique.

Stratégies de modèle de gestion à long terme à envisager

À long terme, certaines des initiatives suivantes pourraient mériter une attention et une étude approfondies du point de vue de leur faisabilité :

Élaboration de stratégies dans le milieu archivistique : Le CCA pourrait être embauché pour travailler avec ses partenaires du SCA à diriger le milieu dans un débat animé sur la façon de créer une nouvelle vision pour le système d'archives.

RDDA pour le contenu numérique : Les RDDA ont été créées dans les années 1990 pour un environnement analogique. Compte tenu de l'avalanche de documents créés numériquement, il faut se doter d'une nouvelle méthode de description numérique. BAC a récemment embauché le CCA pour qu'il monte un plan de RDDA révisées pour les documents numériques, et soutienne l'échange de métadonnées entre les institutions pour améliorer l'accès. Une fois ce plan créé, le CCA, au moyen de son Comité des normes, pourrait élaborer une nouvelle norme qui pourrait être utilisée par les institutions du patrimoine documentaire au moyen d'une licence.

Cadre et stratégie pancanadiens d'acquisition : En 1988, le CCA a dirigé une initiative visant à élaborer une stratégie nationale d'acquisition. Celle-ci devait être fondée sur la création d'initiatives régionales d'acquisition un peu partout au Canada. En 1995, cet exercice a été retiré des priorités du CCA en raison d'autres priorités^{xxxviii}. Compte tenu des progrès réalisés dans la description archivistique et de la création du catalogue national d'ArchivesCanada.ca, il serait dorénavant approprié de revisiter cette initiative, et le CCA serait l'organisation logique pour diriger le tout. Un élément essentiel de cette stratégie serait une analyse des écarts et un inventaire des documents qui pourraient être catégorisés comme étant à préserver. Cette stratégie serait d'une importance capitale pour le milieu, tout

comme pour le Canada en entier. Bien qu'elle nécessite un financement important, elle pourrait être considérée comme une mesure clé de la stratégie des célébrations du 150^e anniversaire de la Confédération canadienne en 2017, et elle contribuerait à une collection exhaustive du patrimoine documentaire pancanadien.

Stratégie numérique d'archivage pancanadienne : Le CCA pourrait mener le milieu archivistique dans un exercice national visant à élaborer une composante d'archivage liée à la stratégie numérique nationale envisagée par le gouvernement du Canada, sous la direction d'Industrie Canada. La sélection, la gestion, la préservation, l'authenticité et l'accessibilité continue des documents numériques, fondées sur des normes internationales reconnues, seront essentielles à l'accès futur aux collections de patrimoine documentaire. Une coalition sur la stratégie numérique pourrait travailler avec tous les partenaires en vue d'évaluer les meilleurs systèmes d'exploitation et logiciels utilisés dans les autres pays, comme les États-Unis, le Royaume-Uni et les Pays-Bas, à envisager pour les dépôts numériques fiables du Canada. Le CCA et les autres membres du milieu pourraient offrir des conseils sur la préservation de la « littérature grise » et des documents pour lesquels les ministères n'ont plus besoin d'assurer l'accessibilité continue, comme les données et rapports récemment acquis par l'Université Western auprès d'Environnement Canada. Le milieu pourrait en outre offrir des conseils sur la gestion et la préservation des données dans le milieu scientifique et celui de la recherche.

Stratégie pancanadienne de licences de contenu numérique : Un document d'information préparé pour le Sommet sur les Archives au Canada résume bien les enjeux, suggérant que le milieu archivistique canadien a besoin d'une approche différente de numérisation et de monétisation de ses documents archivistiques.

Alors que Google et Ancestry.ca ont grandement profité de l'offre d'une telle source unique et autoritaire de matériel, les archives, gardiens de ces documents précieux, n'en ont pas profité. Les ententes signées reflètent l'engagement des archives pour l'amélioration de l'accès et ces services offrent la possibilité de numériser et d'indexer les matériaux manuscrits qui, autrement, accumuleraient de la poussière sur les étagères. Bien qu'il existe des dispositions pour respecter l'accès public gratuit aux documents publics détenus, les services à valeur ajoutée du secteur commercial attirent de grands nombres qui sont prêts à payer pour avoir accès. Peu ou pas d'avantage monétaire se rend aux archives qui préservent ces documents^{sxxxix}.

Un accord commun et un système de licences pourraient être négociés au nom du milieu archivistique pour l'utilisation en ligne du contenu collectif. Le CCA pourrait aider à la préparation d'un accord de licence, ou la diriger, au nom du milieu archivistique, ce qui pourrait comprendre des accords de licence à durée déterminée renouvelables avec avantages financiers à l'intention du SCA et partagés entre les partenaires.

Conseils sur les droits d’auteur : Le CCA possède une immense expérience dans l’interprétation et la gestion des ententes de droits d’auteur inhérentes aux documents archivistiques. Le CCA pourrait offrir des services de conseils sur les droits d’auteur aux institutions et aux organisations archivistiques, et pourrait ainsi contribuer à une certitude et à une conformité supérieures dans l’interprétation des articles de la loi récente sur les droits d’auteur et les décisions qui en résultent au Canada.

Banque d’images d’archives canadiennes : Un consortium d’institutions d’archives pourrait créer une banque d’images d’archives canadiennes pour promouvoir et gérer l’utilisation commerciale d’images d’archives pour faire en sorte que les revenus qui en découleraient aillent aux institutions et aux partenaires archivistiques participants^{xl}.

Conclusions

Bâtir en fonction de l’avenir : Développement stratégique du patrimoine documentaire

SCA 2.0 : Un plan pour les archives au 21^e siècle

Le modèle du SCA demeure viable et peut être efficacement modifié au terme de l’élaboration d’une vision renouvelée. L’élaboration de cette vision, cependant, ne sera pas chose facile. BAC a un rôle critique à jouer comme membre clé du système en vertu de son mandat et de ses objectifs.

Les architectes de cette vision renouvelée se heurteront à plusieurs réalités. Le milieu archivistique canadien n’est pas riche. Il est relativement pauvre en comparaison des milieux muséologique et bibliothécaire, et les niveaux de financement et les bases de création de revenus sont très différentes^{xli}. Les musées font payer un droit d’entrée, ce qui leur procure une source de revenus continue, alors que les bibliothèques publiques et universitaires sont financées par les institutions et par les taxes et impôts perçus. Inversement, les archives ne font pas payer de droit d’entrée, mais elles pourraient facturer certains services de recouvrement de coûts.

Les partenaires du SCA, y compris BAC et les universitaires du milieu archivistique, pourraient envisager de parrainer un projet de recherche semblable à celui parrainé en 2012 par la TNA britannique et ses partenaires universitaires. L’étude portait sur la façon dont les archives au Royaume-Uni sont financées, les capacités de financement qui ont été développées dans le milieu et les conseils et la formation que la TNA pourrait envisager pour améliorer l’accès à des sources de financement supplémentaires. Les circonstances menant au rapport britannique sont les mêmes que ce que l’on vit aujourd’hui au Canada.

Dans le cadre de cette étude, BAC pourrait travailler avec le CCA et le milieu archivistique à concevoir une approche fondée sur les preuves, appuyée par une évaluation des besoins et de la durabilité, visant à évaluer la santé financière du milieu archivistique canadien et de ses institutions, et à trouver les lacunes de financement et des façons de les combler. Ce projet pourrait également comprendre une exploration de mesures d'incitation et de dissuasion relatives à la diversification des sources de financement.

À l'instar de l'approche du gouvernement du Canada et d'EDSC à l'égard des modèles de développement d'entreprise sociale, il serait possible de faire des recherches fondamentales et de documenter des preuves qui serviraient à mieux comprendre les besoins du milieu archivistique et à influencer sur la détermination et le développement de sources de financement supplémentaires dans le milieu philanthropique. La direction de cette initiative semble bien convenir à BAC, en partenariat avec PCH et EDSC. L'étude pourrait également mobiliser des partenaires universitaires, le CCA et le CPTA dans la définition et la recherche de sources de financement supplémentaires, et le développement de stratégies de collecte de fonds réalistes, et la contribution à celles-ci, visant à déterminer la topographie d'un paysage de financement plus robuste. La collecte de fonds stratégique ne fait typiquement pas partie des fonctions centrales du milieu archivistique.

Les études de faisabilité financées et leurs résultats pourraient permettre au CCA et au milieu archivistique d'étoffer les secteurs d'activité et modèles de service nécessaires à la production de revenus supplémentaires, pour les aider à atteindre un degré supérieur d'indépendance financière et organisationnelle et de durabilité systémique.

BAC pourrait proposer de travailler avec PCH en vue de déterminer si les possibilités actuellement offertes au secteur des arts et du patrimoine en vertu du mandat de financement sous forme de contributions de PCH pourraient être élargies pour que le secteur archivistique devienne admissible au financement de programmes de PCH, comme le PAM, et à un éventuel financement du milieu archivistique dans le cadre du 150^e anniversaire de la Confédération, pour offrir à la population canadienne un accès numérique à l'ensemble de notre patrimoine archivistique central.

Le contexte gouvernemental actuel n'est certes pas propice à un financement ou à des programmes nationaux nouveaux ou accrus, mais il faut quand même noter qu'une série de projets et de programmes archivistiques provinciaux, territoriaux, municipaux et universitaires indépendants et sans coordination donnerait un résultat fracturé et non systémique. Il serait donc important d'adopter une approche nationale ou pancanadienne pluriannuelle.

La collaboration et l'échange d'information si répandus dans le milieu archivistique devraient être utilisés pour la création d'un nouveau plan qui aidera le milieu à faire

une transition culturelle vers une collecte de fonds stratégique, un peu comme l'approche que les universités canadiennes ont développée au cours des 15 à 20 dernières années.

CCA 2.0 : Un rôle stratégique pour le conseil des archives au 21^e siècle

Bien que son rôle futur en tant qu'administrateur de fonds semblable au PNDA demeure inconnu, le CCA continue d'être une pierre angulaire essentielle et viable représentant le SCA et ses intérêts dans le milieu archivistique canadien. Le mandat et le plan stratégique du CCA contiennent les éléments essentiels de ce qui pourrait être intégré à un nouveau plan pour le CCA 2.0.

Le mandat du CCA

S'il n'y a pas de possibilité de composante de programme de financement ou de contribution permettant au CCA de s'en sortir à court terme, quel pourrait être le mandat central du CCA?

Le mandat et les objectifs du CCA sont :

[...] de préserver et de favoriser l'accès au patrimoine documentaire canadien en améliorant l'administration, l'efficacité et le bon fonctionnement du système archivistique.

Pour ce faire, le CCA assure la coordination, assume un rôle de chef de file, encourage le développement et la coopération au sein du système archivistique canadien en assistant et en appuyant les services d'archives qui sont membres du CCA par des programmes et services utiles aux Canadiens.

Pendant que le milieu élabore une nouvelle vision pour le SCA, il pourrait également envisager de revoir sa vision pour un CCA 2.0 renouvelé. Quel serait le rôle du CCA dans cette nouvelle vision du SCA?

CCA 2.0

Le CCA coordonne le système et représente les conseils PT et les institutions et services d'archives.

Les conseils PT représentent leurs membres à l'intérieur de leur territoire.

L'ACA représente la profession et les archivistes anglophones au Canada.

L'AAQ représente la profession et les archivistes au Québec et dans la francophonie au Canada.

Le CAPT représente les institutions et services d'archives provinciaux et territoriaux.

BAC représente ses institutions et le gouvernement du Canada.

Ce qui pourrait être utile dans ce contexte est une organisation en mesure de plaider à l'échelle pancanadienne exclusivement en faveur de soutien et du bien-être du patrimoine archivistique du Canada, et qui représente globalement la mission des réseaux professionnels institutionnel, national et provincial^{xlii}.

Qui pourrait représenter globalement la mission d'accès au patrimoine archivistique canadien et de sa préservation? Qui pourrait plaider auprès de tous les ordres de gouvernement en faveur du milieu archivistique? Bien qu'il puisse être avantageux d'avoir plusieurs voix, il est possible qu'une voix pancanadienne forte soit nécessaire.

Le CCA 2.0 pourrait être un défenseur très fort des institutions et des registres d'archivage documentaire du pays, à l'instar de la façon dont l'Association des musées canadiens, la Société historique du Canada et l'Association canadienne des bibliothèques font valoir leur patrimoine et les institutions et groupes d'intérêts du secteur de l'information.

Un CCA 2.0 renouvelé, si aucun mandat de gestion des contributions et de la prestation ne ressort, pourrait être cette voix qui relie les professions, institutions et réseaux provinciaux et territoriaux par une mission collective consistant à **promouvoir une préservation des documents archivistiques canadiens et un accès à ces documents qui soient les plus élargis possible.**

Investissements requis

Ayant lui-même peu d'argent à investir dans son renouvellement, le CCA aura besoin d'un investissement **urgent** pour pouvoir passer à un rôle renouvelé et offrir les initiatives décrites dans son plan stratégique et son plan d'entreprise.

Comme il a été indiqué précédemment, les réserves limitées du CCA sont vides, l'organisation les ayant épuisées en s'efforçant de maintenir ses activités depuis 2012. Les revenus minimes créés à court terme, à partir des initiatives commerciales actuelles, n'ont suffi qu'à subventionner des activités minimales. Financièrement, les flux de trésorerie ne suffiront qu'à maintenir les activités pendant quelques mois suivant la publication du présent rapport. Il faudra qu'un plan systémique mobilisant tous les joueurs – l'ACA, l'AAQ, le CAPT et BAC – soit mis de l'avant pour aider le CCA.

Recommandations

Pour BAC :

Pour que le CCA survive, des ressources devront être obtenues dans les trois à six mois. Une fermeture du CCA signifierait la nécessité d'un investissement beaucoup plus important en raison des coûts de contribution à l'orientation du SCA, et d'établissement et de gestion des services au milieu, une perte de connaissances de l'organisation et du milieu, et un important retard dans le soutien des stratégies du gouvernement du Canada concernant les célébrations et commémorations historiques prévues pour le 150^e anniversaire de la Confédération.

BAC pourrait envisager de fournir au CCA, par l'intermédiaire de son propre mandat ou de celui de ses partenaires au gouvernement du Canada, le financement urgent ou le financement initial qui lui permettrait de poursuivre et de mettre à l'essai son plan d'entreprise et ses initiatives décrits dans le plan stratégique 2013-2018 .

BAC pourrait utiliser son influence et son expertise pour travailler avec PCH et d'autres ministères et institutions du gouvernement du Canada en vue de déterminer si le milieu archivistique canadien pourrait bénéficier d'un meilleur accès en vertu des critères d'admissibilité des actuels programmes voués au patrimoine de PCH, et aux stratégies de création d'emplois et de marché du travail d'EDSC pour poursuivre le développement du milieu.

BAC, avec le milieu universitaire, pourrait étudier la possibilité de réaliser un projet de recherche, à l'image de celui réalisé par la TNA britannique et ICARUS (University College London), pour examiner la structure actuelle de financement des archives au Canada, y compris les sources de financement offertes dans le secteur public et par les fondations sans but lucratif, et le perfectionnement de compétences en collecte de fonds stratégique et les stratégies de génération de revenus nécessaires au milieu archivistique canadien.

BAC pourrait organiser et animer une table de travail avec des participants du SCA, nommément le CCA, l'ACA, l'AAQ et le CPTA, pour concevoir une nouvelle vision du SCA et du milieu archivistique canadien, et pour déterminer si les rôles et responsabilités appropriés du SCA sont ciblés pour l'avenir.

BAC pourrait travailler avec le CCA et le milieu à élaborer des initiatives concernant la stratégie nationale d'acquisition et la stratégie numérique nationale, et à actualiser les RRDA.

Pour le CCA :

Le conseil d'administration du CCA devrait continuer à s'engager dans les initiatives prometteuses de plan d'entreprise décrites dans le plan stratégique 2013-2018, et à entamer les initiatives élaborées récemment, comme le plan de développement des membres et les offres de services et webinaires par abonnement.

Le conseil d'administration du CCA pourrait mettre sur pied un groupe de travail chargé d'examiner la question de savoir si le mandat du CCA devrait être réexaminé et consolidé à la lumière de ses circonstances financières et opérationnelles changeantes.

Le conseil d'administration du CCA pourrait mettre sur pied un groupe de travail comptant des représentants des conseils PT, et chargé de déterminer la faisabilité d'une stratégie de modèle d'entreprise approfondi, y compris l'actualisation des RRDA et des services consultatifs nationaux étendus.

Le conseil d'administration du CCA pourrait envisager de travailler avec ses autres collaborateurs du SCA, et avec ses partenaires gouvernementaux à des initiatives comme le cadre et la stratégie pancanadiens d'acquisition, la stratégie numérique pancanadienne, une banque d'images d'archives canadiennes et une stratégie pancanadienne de licences de contenu numérique.

* * * * *

Une stratégie de renouvellement de vision, qu'elle soit transitionnelle ou transformationnelle, est une tâche difficile et complexe pour tout système ou organisation. Néanmoins, le SCA, tout comme le CCA, nécessitent une vision renouvelée.

Les principaux acteurs dans cette stratégie de renouvellement auront besoin de leadership, de temps, de patience, de la capacité à poser des questions difficiles et à y répondre, de solides aptitudes de négociation, de confiance, de la capacité à communiquer efficacement et, par-dessus tout, d'ouverture d'esprit et de vision pour parvenir à recadrer le SCA. Les dirigeants des organisations qui constituent le SCA possèdent ces qualités, compétences et forces, et relèveront le défi avec détermination et créativité.

Notes de fin

- i. Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 2004.
- ii. Dannemiller Tyson Associates, *Whole Scale Change*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 2000, p. 25.
- iii. Lara Wilson, *Le Système d'archives canadien à notre époque : Analyse*, Sommet sur les Archives au Canada, p. 3.
(http://archivists.ca/sites/default/files/Attachments/Advocacy_attachments/lara_wilson_fr.pdf).
- iv. Dannemiller Tyson Associates, pages 24 et 25.
- v. Barry Oshry, *Seeing Systems*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1995, p. 28.
- vii. Dannemiller Tyson Associates, pages 26 et 175.
- vii. Lee G. Bolman et Terrence E. Deal, *Repenser les organisations*, Maxima Laurent du Mesnil éditeur, 2003.
- viii. Laura A. Millar, *Seeking our Critical Vision: Speculations on the Past Present and Future of CAIN*, Association of Canadian Archivists, publication Web N° 3, 19 mai 2003, et *Discharging Our Debt: The evolution of the Total Archives Concept in English Canada*, *Archivaria* 46, automne 1998, pages 104 à 105.
- ix. Millar, *Discharging Our Debt*, p. 106.
- x. Millar, *Seeking Our Critical Vision*, p. 3.
- xi. *Ibid.*, p. 1.
- xii. Millar, *Discharging Our Debt*, p. 110.
- xiii. *Ibid.*, p. 115.
- xiv. *Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'avancement des arts, des lettres et des sciences au Canada, 1949-1950 (Rapport Massey)*, 1951, chapitre X, p. 133.
- xv. *Ibid.*
- xvi. Association of Canadian Archivists, *The Applebaum-Hebert Report: Official Responses*, *Archivaria* 15, été 1983, p. 100.
- xvii. Millar, *Discharging Our Debt*, p. 114.
- xviii. Thomas H. B. Symons, *Archives and Canadian Studies*, *Archivaria* 15 (Hiver 1982-1983), p. 58.
- xix. *Ibid.*
- xx. Ian E. Wilson, *Rapport au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada par le Groupe consultatif sur les archives canadiennes* (Rapport Wilson), Conseil de recherches en sciences humaines, (mars 1980), pages 72 et 73.
- xxi. *Ibid.*, p. 9.
- xxii. *Ibid.*, pages 78 et 123.
- xxiii. *Ibid.*, pages 78, 83 et 123.
- xxiv. *Rapport du Comité d'étude de la politique culturelle fédérale* (Applebaum-Hébert), 1982, pages 131-132.
- xxv. Laura A. Millar, présentation au Sommet sur les Archives au Canada, 17 janvier 2014, p. 1.
- xxvi. Millar, *Discharging Our Debt*, p. 139.
- xxvii. Prairie Research Associates, *Évaluation sommative du Programme national de développement des archives*, pages 9 et 20.
- xxvii. Chad Gaffield, présentation au Sommet sur les Archives au Canada, 17 janvier 2014, 2014, p. 1.
- xxviii. Millar, présentation au Sommet sur les Archives au Canada, p. 1.

-
- xxx. Forum des politiques publiques, *Préserver la mémoire du Canada : Élaboration d'une approche stratégique pour la préservation numérique*, septembre 2013, p. 14.
(<http://www.ppforum.ca/fr/node/3311>).
- xxxii. Bolman et Deal, p. 13.
- xxxiii. Bolman et Deal, p. 14.
- xxxiii. Louis Sullivan, « The Tall Office Building Artistically Considered », *Lippincott's Magazine*, mars 1896, p. 403.
- xxxiv. Plan stratégique 2013-2018 du Conseil canadien des archives, pages 3, 4 et 5.
- xxxv. Prairie Research Associates, p. 20.
- xxxvi. Emploi et Développement social Canada, Document de discussion CSMP, p. 1.
- xxxvii. *Funding the Archive Sector Research Report*, The National Archives and the International Centre for Archives and Records Management Research and Users Studies (ICARUS), University College London, septembre 2012,
(<http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/archives/funding-the-archive-sector.pdf>).
- xxxvii. D. Richard Valpy, *Reflections on the National Acquisition Strategy*, présentation au Comité d'experts de la Société royale du Canada sur l'état et l'avenir des bibliothèques et archives du Canada, le 10 février 2014, p. 1.
- xxxviii. Ian E. Wilson, *Les défis de la prochaine décennie*, Sommet sur les Archives au Canada, p. 3, et Rec. 2, p. 4
(http://archivists.ca/sites/default/files/Attachments/Advocacy_attachments/ian_wilson_fr.pdf).
- xl. *Ibid.*, p. 4, Rec. 3, p. 4.
- xli. Shelley Sweeney, « Lady Sings the Blues: The Public Funding of Archives Libraries and Museums in Canada », *Better Off Forgetting? Essays on Archives Public Policy and Collective Memory*, Cheryl Avery and Mona Holmlund, eds., Toronto, University of Toronto Press, 2010, pages 22 et 23.
- xlii. D. Richard Valpy, ancien archiviste des T.N.-O., a d'abord soulevé cette idée dans une série d'échanges et de courriels avec l'auteur en faisant des recherches sur l'histoire de la stratégie nationale d'acquisition. M. Valpy réitère son point de vue dans la présentation au Comité d'experts de la Société royale du Canada citée précédemment.

ANNEXE 1 : Le Système canadien d'archives

