

CONSEIL INTERNATIONAL DES ARCHIVES

PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE 2014-2018 DE L'ICA

À l'origine, ce document a été élaboré par un groupe de travail composé de : Martin Berendse (Président), David Fricker (Président élu et Président du FAN), Andreas Kellerhals (Vice-président chargé des Finances), Henri Zuber (Vice-président chargé du Programme), Deborah Jenkins (Présidente des présidents de Sections), Bryan Corbett (coordinateur *par intérim* des Branches régionales) et Fred van Kan (Président de SPA), avec le soutien de David Leitch (Secrétaire général de l'ICA), Margaret Crockett (Secrétaire générale adjointe de l'ICA) et Annika Ockhorst (Archives nationales des Pays-Bas).

A. CONTEXTE : UN ENVIRONNEMENT EN RAPIDE ÉVOLUTION

A.1 En ce début de XXI^e siècle, le monde dans lequel l'ICA est amené à évoluer est en pleine mutation. Le phénomène de la globalisation et, par conséquent, la disparition de bon nombre de barrières économiques et politiques entre nations, s'est soldé par l'émergence d'un énorme marché unique en matière de création, d'échange et d'utilisation des informations. Le déclin de l'état-nation tout puissant s'est traduit par la régionalisation, voire l'internationalisation, de certains processus décisionnels dans des domaines touchant le quotidien des professionnels de l'archivage et du *records management*.

- Au plan politique, des chantiers comme ceux de l'*Open Government*, des *Big Data* et de l'Accès à l'information ont tous positionné l'archivage au cœur des politiques publiques.
- L'importance des archives pour la défense des droits du citoyen est de plus en plus reconnue.
- La délicate question du juste équilibre entre le droit d'accès à l'information, les intérêts des créateurs d'archives (particuliers, associations, entreprises privées ou pouvoirs publics) et le droit des citoyens au respect de la vie privée n'a jamais été aussi brûlante qu'aujourd'hui.
- À cela, il convient d'ajouter que, la population mondiale ne cessant de croître, la concurrence pour avoir accès à des ressources de plus en plus rares a tendance à provoquer une déstabilisation politique.
- Les archives sont particulièrement vulnérables dans le cas de guerre ou de troubles sociaux.
- De nombreux pays sont durement frappés par une récession économique, l'heure étant à des restrictions budgétaires qui pèsent sur de nombreux services d'archives nationales et autres institutions d'archives.

A.2 Les évolutions technologiques, dont l'avènement du cloud computing et la montée en puissance des médias sociaux, favorisent la création d'importants volumes d'informations, trop souvent gérés de manière anarchique. Dans la plupart des régions du monde, l'essor rapide de la société de l'information, caractérisé par le recours aux nouvelles TIC, entraîne et continuera d'entraîner d'énormes répercussions pour les professionnels de l'archivage et de la gestion documentaire. La création de documents « numériques natifs » dans des proportions spectaculaires et la numérisation massive de documents ayant vu le jour sous d'autres formats modifient radicalement les relations entre archivistes et créateurs de documents d'activité, ainsi qu'entre services d'archives et usagers.

- Les professionnels de l'archivage et du *records management* doivent être impliqués dès le départ du cycle d'information, avant toute création d'archives, en vue de s'assurer de la capacité des TIC sélectionnées à offrir une qualité descriptive et une gestion responsable en matière archivistique.
- Les décisions relatives à la valeur à long terme des archives devraient être prises bien plus en amont.
- Les institutions archivistiques sont les derniers dépositaires d'archives de valeur historique durable, dont elles auront à assurer la conservation longtemps après la disparition de leurs auteurs.
- Parallèlement, les institutions archivistiques ont pour mission de fournir des quantités sans cesse grandissantes d'informations sur le web en numérisant les archives créées sur des supports traditionnels, à une époque où les citoyens sont de plus en plus exigeants quant à la rapidité et à l'efficacité de la recherche documentaire.

A.3 Dans un tel environnement en évolution perpétuelle, le secteur archivistique doit non seulement faire preuve d'adaptabilité et de souplesse, mais également fixer de nouvelles normes et de nouvelles priorités. Il importe que les professionnels du secteur travaillent ensemble à partir d'une vision et d'un programme communs en se servant de la plateforme globale et unique que leur offre le Conseil international des Archives (ICA). Comme d'autres associations professionnelles, l'ICA se doit de réévaluer en permanence son rôle, ses priorités stratégiques et son organisation, pour permettre à ses adhérents du monde entier d'affronter les défis présents et à venir. La diversité est l'une des forces de l'ICA, ses membres étant autant issus de services d'archives nationales, régionales, municipales et locales, faisant partie intégrante de l'administration publique, que d'associations et institutions totalement indépendantes de l'appareil gouvernemental. D'une part, l'ICA a été fondé sur le concept qui veut que les institutions archivistiques soient des acteurs de la collectivité, ayant pour objectif la satisfaction des besoins des personnes étrangères au milieu archivistique et capables de contribuer de manière importante au bien-être social et à son amélioration. D'autre part, l'ICA cherche à aider sur le terrain les professionnels de

l'archivage et du *records management* en quête de produits (normes, bonnes pratiques, outils, formations) leur permettant de mieux accomplir leurs tâches. Une contribution plus efficace à la vie de la société passe forcément par un professionnalisme accru.

A.4 Cela fait 4 ans que l'ICA est engagé dans un processus de réforme interne qui a abouti à la restructuration du barème de cotisations applicable aux archives nationales, au lancement des Conférences annuelles, à la création du Forum des Archivistes nationaux (FAN), à l'adoption d'une approche plus stratégique et mieux coordonnée par rapport au programme professionnel et à l'approbation de nouveaux statuts ouvrant la voie à une plus grande implication des archivistes de métier et des responsables de la gestion des archives, aussi bien du secteur public que du secteur privé, dans la vie de l'ICA. Quant aux relations extérieures, des partenariats stratégiques ont été noués ou renforcés avec la Banque mondiale, l'UNESCO, l'IFLA et l'IRMT. Le secteur archivistique a également été explicitement associé à des initiatives de gouvernance ouverte. Le 10 novembre 2011, la Déclaration universelle sur les Archives, pilier essentiel de la stratégie de défense et de promotion de l'ICA, a été adoptée par la 36^e Session de la Conférence générale de l'UNESCO. Nos valeurs fondamentales, d'abord synthétisées dans le Code de déontologie des années 1990, ont depuis été précisées dans les Principes de l'ICA relatifs à l'accès aux archives (2012). Il s'agit désormais d'exploiter ces acquis et de poursuivre la réalisation des orientations stratégiques de l'ICA.

A.5 Il est impératif d'établir des choix et des priorités clairs pour relever les défis auxquels le secteur archivistique est confronté, du fait des évolutions politiques, économiques et technologiques décrites ci-dessus. En tant qu'organe à volets multiples et d'une grande diversité culturelle, l'ICA doit, dans le même temps, affronter ses propres défis, comme les pressions en matière de budget, d'adhésions et de cotisations, ou la fragmentation des perspectives et des attentes.

- Quelle devrait être la stratégie de l'ICA pour aller de l'avant et quelle pourra être sa valeur ajoutée pour le secteur archivistique international ?
- Quels sont ses atouts spécifiques ?
- L'ICA devrait-il privilégier des actions orientées vers l'intérieur, vers ses adhérents, ou davantage tournées vers l'extérieur, vers d'éventuels partenaires, les décideurs politiques au niveau national, régional et international et vers le secteur de l'informatique ?
- Ses activités devraient-elles viser de préférence les processus politiques ou commerciaux, ou le développement professionnel ?

Toutes ces questions sont certes pertinentes, mais il est également nécessaire de prévoir une coordination plus poussée en fonction de priorités plus clairement définies.

A.6 Lors de sa réunion de Paris les 10 et 11 avril 2014, le Comité exécutif a préféré l'option d'un plan d'action stratégique à l'élaboration d'une toute nouvelle stratégie. Il a jugé que les orientations stratégiques 2008-18, validées par l'Assemblée générale ordinaire de Kuala Lumpur en juillet 2008, ont globalement bien résisté à l'usure du temps, mais qu'il était nécessaire de limiter et de préciser les objectifs visés. **Les objectifs stratégiques doivent également être assortis d'un plan d'action, impliquant toutes les principales instances de l'ICA, en vue d'en assurer la réalisation d'ici 2018.** Alors que l'horizon visé dans cette planification est celui des quatre années à venir, donc la plage temporelle allant de la Conférence annuelle 2014 à la Conférence annuelle 2018, il va de soi que l'ICA doit être capable de réagir de manière rapide et flexible aux nouveaux enjeux stratégiques susceptibles d'apparaître durant cette période.

B. OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR LA PÉRIODE 2014-2018

B.1 L'EB estime que l'ICA devrait continuer de souscrire à la vision et à la mission de l'association énoncées dans le document stratégique de 2008.

Vision

L'ICA aspire, par ses actions, à convaincre les principaux décideurs des organisations nationales et internationales ainsi que le public du monde entier que la gestion efficace des documents et des archives est une condition préalable essentielle à la bonne gouvernance, à l'autorité de la loi, à la transparence administrative, à la préservation de la mémoire collective de l'humanité et à l'accès des citoyens à l'information.

Toutefois, l'EB est également d'avis que les actions entreprises par l'ICA pour assurer la réalisation de cette vision et de sa mission devraient s'adapter à ce contexte en évolution. Le document de 2008 prévoyait une révision des orientations stratégiques tous les deux ans. En outre, alors que cette vision est essentiellement tournée vers l'extérieur, l'ICA, au cours des dernières années, a dû, par la force des choses, privilégier les réformes internes au détriment des actions de défense et de promotion ou de sensibilisation. Le monde est en pleine évolution et le rythme de cette évolution ne cesse de s'accélérer. L'ICA devrait passer moins de temps sur des réflexions relatives à ses structures internes et orienter davantage son action vers une meilleure compréhension de l'environnement général dans lequel il est appelé à évoluer en vue de proposer une réponse adaptée.

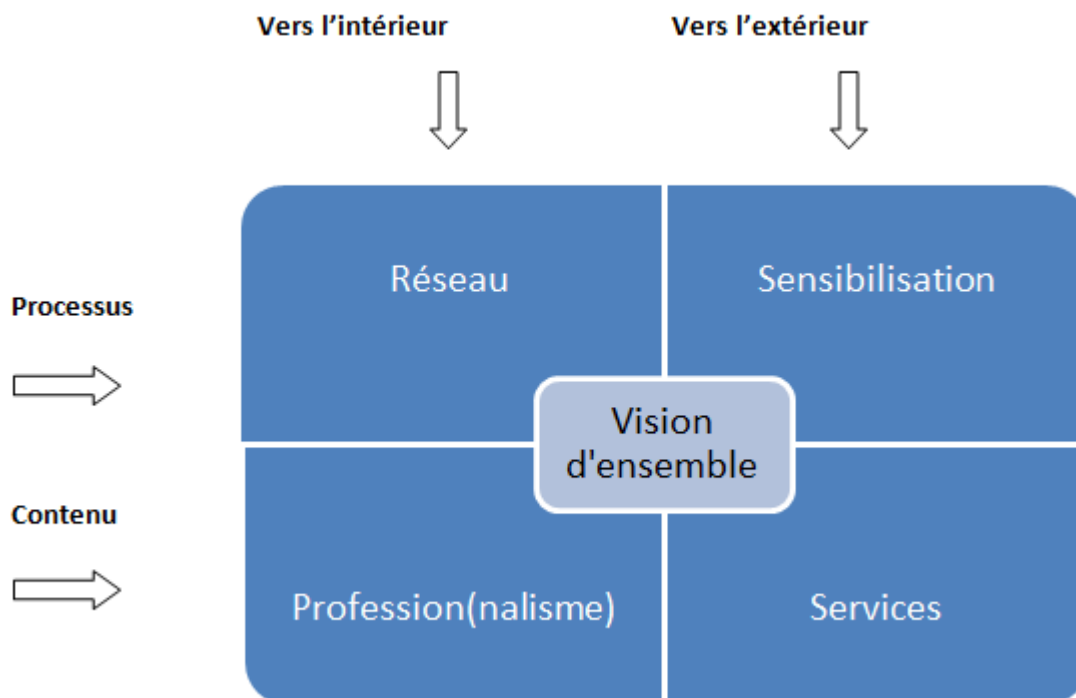


Figure 1 : Choix stratégiques en matière de processus, de contenus, d'orientations vers l'intérieur et vers l'extérieur

Pour mettre en œuvre cette vision orientée vers l'extérieur, l'EB estime qu'il convient d'adopter une démarche stratégique plus ciblée. Celle-ci devrait être orientée aussi bien vers l'intérieur (réseau et profession(nalisme)) que vers l'extérieur (défense et promotion), et porter à la fois sur les processus (réseau, défense et promotion) et sur les contenus (profession(nalisme)).

Les orientations stratégiques 2008-2018, approuvées lors de l'Assemblée générale ordinaire de Kuala Lumpur en juillet 2008, intégraient trois autres objectifs organisationnels. Ceux-ci, qui étaient axés sur le renforcement du réseau ICA (4) et la mise en œuvre de partenariats (6), sont désormais considérés comme faisant partie du domaine d'activité principal de l'organisation. L'amélioration des performances et de la transparence de l'ICA (5) n'est pas tant un objectif stratégique qu'un processus organisationnel continu au sein de l'association.

Recommandations relatives aux objectifs stratégiques

R1. Pour permettre à l'ICA d'apporter une valeur ajoutée au secteur archivistique international dans un monde en évolution, il est recommandé de revoir ses orientations stratégiques et leur mise en œuvre tous les quatre ans, à l'occasion de

l'Assemblée générale, ce délai correspondant au cycle électoral de l'ICA, et de prévoir un bilan de mi-parcours, soit tous les deux ans, réalisé par l'EB afin d'y apporter de légères modifications en cas de besoin.

R2. Les recommandations qui figurent dans le présent document sont proposées au Comité exécutif en vue d'une décision définitive lors de sa réunion de Gérone en octobre 2014. Le plan d'action stratégique constitue, en fait, une mise à jour des orientations stratégiques existantes et n'a donc pas le caractère d'une toute nouvelle stratégie. Toutefois, la version définitive de ce plan sera diffusée dans le cadre de l'Assemblée générale de Gérone, les adhérents ayant alors la possibilité de poser toutes les questions qu'ils jugeront utiles.

R3. Pour la période 2014-2018, les six objectifs stratégiques formulés à Kuala Lumpur devraient être ramenés aux trois objectifs clés ci-après (les trois autres étant intégrés au processus organisationnel) :

- **repositionner les Archives comme un gage de bonne gouvernance, de transparence administrative et de responsabilité démocratique (« Améliorer la prise de conscience » dans l'ancien document).**
- **suivre et influencer le développement et l'utilisation des nouvelles technologies au regard de tous les enjeux d'accès à l'information, de protection des droits des citoyens et de préservation de la mémoire collective qu'implique la gestion des archives.**
- **appuyer les professionnels de l'archivage (en particulier dans l'acquisition de nouvelles capacités et compétences) (selon le document de 2008) pour leur permettre de relever le double défi que représente la gestion des documents numériques et celle des archives sur supports traditionnels.**

R4. La solidarité professionnelle doit demeurer une valeur essentielle de l'ICA, le FIDA étant l'instrument principal permettant la concrétisation de cette valeur au sein de l'ICA. La solidarité avec les organisations partenaires du réseau Bouclier bleu pour la préparation aux catastrophes sera également maintenue.

R5. Dans le cadre du repositionnement des archives (1), l'accent est à mettre sur :

- **l'augmentation de la visibilité du secteur archivistique et la mise en lumière de son importance pour la bonne gouvernance, la transparence administrative et la responsabilité démocratique auprès des décideurs de premier rang, des éventuelles parties prenantes et partenaires.**

- **l'importance des archives dans la société moderne, en coopérant avec d'autres professionnels, notamment des contrôleurs de gestion, des comptables, des avocats, des spécialistes de l'informatique et des sociétés éditrices de logiciels.**
- **le rôle central des archives dans le patrimoine des nations, et ceci en étroite collaboration avec les autres professions et institutions œuvrant dans le domaine du patrimoine documentaire.**
- **la recherche active d'une participation à des initiatives telles que l'Open Government Partnership et l'Open Knowledge Society.**
- **la diffusion de prises de position claires sur des questions d'actualité, telles que la protection et la conservation des données personnelles, l'accès à l'information, ou encore les Big Data.**

R6. Dans le cadre de la promotion des possibilités offertes par les nouvelles technologies (2), il conviendra :

- **de contribuer à la modernisation de l'archivage en mettant en avant les possibilités offertes par les nouvelles technologies, tout en reconnaissant les risques associés.**
- **de promouvoir et de favoriser des parades permettant de pallier les risques et de résorber les problèmes, par exemple en matière de conservation numérique durable, et permettant de préserver l'authenticité et la fiabilité, etc.**
- **d'exploiter les nouvelles technologies servant à améliorer l'accès aux archives.**

R7. Dans le cadre du soutien à apporter aux professionnels de l'archivage (3), il s'agira de mettre l'accent sur les priorités essentielles fixées par la PCOM et intégrées dans son plan de travail :

- **La bonne gouvernance**
- **L'archivage numérique**
- **Les enjeux de la conservation**
- **L'accès**

C. STRUCTURES : RÔLES EN PLEINE ÉVOLUTION DES ORGANES DE L'ICA

C.1 Outre une approche stratégique plus ciblée, l'EB estime qu'il y a lieu de mieux définir les responsabilités des principaux organes de l'ICA. En effet, les trois principales missions de l'ICA, à savoir la défense/promotion, le réseautage et le soutien à la professionnalisation pourront être confiées à des organes spécifiques de l'ICA ayant le statut de « chef de file » dans leur domaine de prédilection. Chaque organe aura un portefeuille d'activités spécifiques, mais toutes ces activités seront reliées entre elles de manière transparente et complémentaire. Le Secrétariat devrait jouer le rôle de coordinateur, fournir un cadre de communication et élargir la base des adhérents. Cette proposition peut être illustrée par le schéma ci-après.

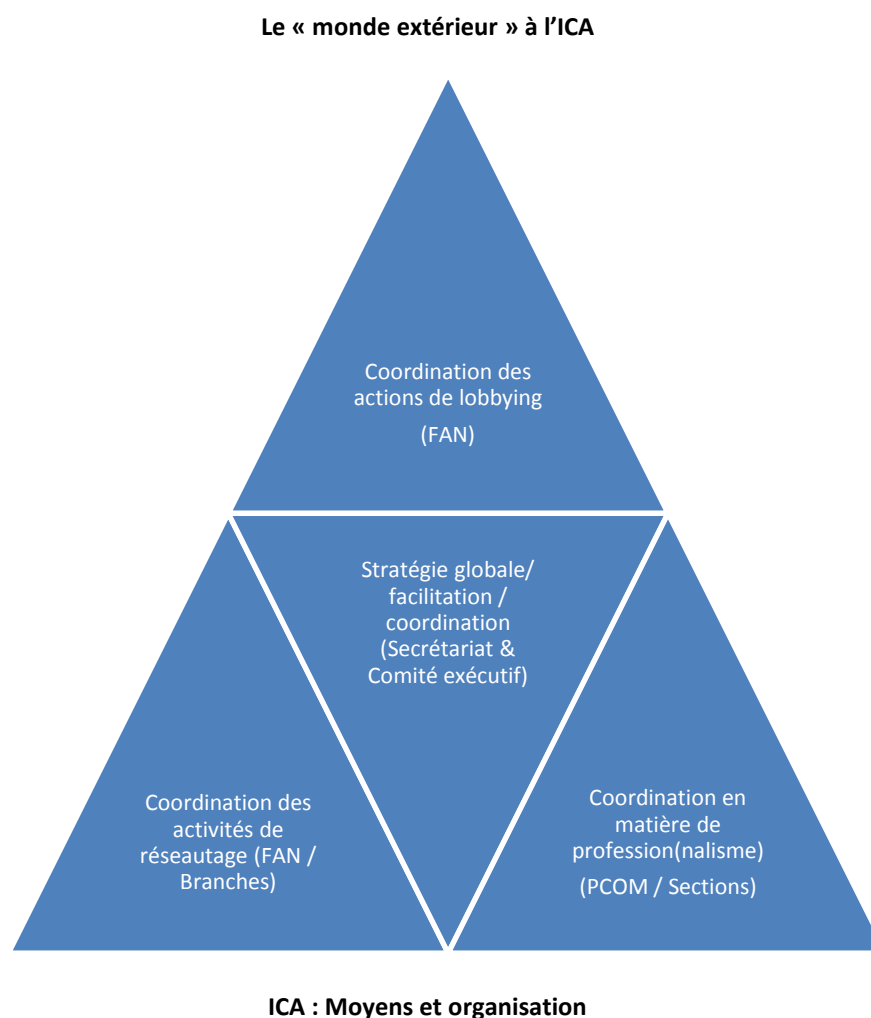


Figure 2 : organisation des rôles et responsabilités proposée pour 2014-2018

Comité exécutif (EB)

C.2 L'EB comprend des représentants de tous les principaux organes de l'ICA et est chargé de les guider en émettant des consignes nécessaires à la réalisation des objectifs de l'association. Il veille également à la mise en œuvre des politiques et du programme validés par l'Assemblée générale. Plus particulièrement, il doit soumettre le budget annuel de l'ICA à l'approbation de l'Assemblée générale et approuver les différents règlements intérieurs, sous réserve de leur ratification par l'Assemblée générale.

Commission du Programme (PCOM)

C.3 La PCOM est responsable de la préparation et de l'exécution du programme professionnel et technique de l'ICA, de la coordination des activités des branches régionales, des sections et des comités, ainsi que du contenu professionnel des congrès, conférences et séminaires internationaux de l'ICA. Les membres de la PCOM représentent tous les grands organes de l'ICA, les diverses compétences professionnelles et les différentes traditions culturelles que l'on retrouve au sein du réseau de l'ICA. Pour l'instant, la PCOM a recensé quatre domaines prioritaires : « Archives numériques », « Bonne gouvernance », « Conservation » et « Accès ». Elle met en place des groupes d'experts en fonction des objectifs stratégiques et des priorités de l'ICA, et assure le financement de projets spécifiques. Elle fait en sorte que l'ICA aborde des thèmes présentant de l'intérêt pour ses différents adhérents, quel que soit leur horizon, qu'ils travaillent dans le cadre d'une grande institution archivistique nationale ou qu'ils évoluent seuls dans des milieux disposant de faibles moyens. Les groupes d'experts professionnels agissant sous la houlette de la PCOM représentent autant de plateformes propices au partage des informations, des normes et des bonnes pratiques. La PCOM a besoin qu'un budget suffisant lui soit assuré pour pouvoir soutenir les travaux des groupes d'experts au cours des quatre années à venir et, parallèlement, pour financer des projets novateurs. Son rôle de coordinateur des activités professionnelles des autres organes de l'ICA vient d'être étendu, mais, pour s'acquitter efficacement de ses nouvelles tâches, il lui faudra pouvoir compter sur les moyens humains supplémentaires qui lui manquent si cruellement à l'heure actuelle.

R8. La PCOM est l'organe chargé de la coordination de toutes les activités de l'ICA à contenu professionnel, créant des synergies et évitant tout chevauchement des tâches.

R9. La PCOM devrait percevoir un montant minimum garanti prélevé sur le budget de l'ICA, et ce dès 2015, l'idéal étant de pouvoir augmenter progressivement ce montant sur les quatre années à venir (sous réserve de conditions budgétaires favorables).

R10. Le Secrétariat devrait envisager différents moyens permettant d'accorder un soutien plus important à la PCOM grâce à la mise à disposition de ressources humaines et à l'implication de bénévoles, notamment via une restructuration, des détachements de personnel et des stages.

Fonds international pour le développement des Archives (FIDA)

C.4 Ce fonds, largement financé jusqu'ici par des donations de la part des adhérents, est destiné à apporter une aide ciblée aux confrères travaillant dans des conditions particulièrement difficiles dans des milieux à faibles ressources. Il est étroitement lié au programme professionnel de l'ICA et représente l'expression de la solidarité professionnelle au sein de l'ICA. Il est encadré par un conseil d'administration dont la nomination des membres est soumise à l'approbation du Comité exécutif. Depuis son renouveau en 2010 sous la direction de Sarah Tyacke (ancienne Archiviste nationale du Royaume-Uni), il a montré toute son utilité en finançant de nombreux projets méritants. Cependant, il opère dans un domaine où les besoins dépassent de très loin les ressources disponibles. Le FIDA permet véritablement de convertir la belle et noble théorie de la solidarité professionnelle, qu'il convient de distinguer du geste charitable, en actions concrètes.

R11. Le FIDA devrait percevoir un montant minimum garanti prélevé sur le budget annuel de l'ICA, et ce à partir de l'année 2015. Il est nécessaire que ce financement soit complété par des collectes de fonds externes.

Forum des Archivistes nationaux

C.5 Le FAN est l'organe coordinateur de l'ICA en matière de promotion et défense de la profession vis-à-vis de l'extérieur, et plus particulièrement des organisations gouvernementales internationales. Il s'agit du seul réseau donnant aux Archivistes nationaux la possibilité d'entrer en contact avec leurs pairs du monde entier. En puisant dans les forces combinées de ses membres, le FAN sert l'ICA de diverses façons : en cernant les grandes problématiques contemporaines et les défis liés à la gestion des archives ; en apportant des réponses stratégiques de haut niveau face à ces défis ; et en favorisant la collaboration internationale en la matière, l'accent étant mis sur l'obtention de ressources utiles et faciles d'accès, susceptibles de dégager des capacités stratégiques, de renforcer la position de nos institutions archivistiques et de faire évoluer notre métier.

Le FAN étudiera des possibilités de collaboration dans les domaines suivants :

- Législations et politiques modèles en matière de gestion archivistique

- Livres blancs traitant des domaines politiques ou technologiques émergents
- Prises de position sur des enjeux archivistiques
- Lobbying auprès des gouvernements et des organisations internationales
- Lobbying auprès du secteur des TIC
- Programme d'échanges professionnels pour le partage des savoir-faire entre membres

R12. Agissant en étroite collaboration avec les Officiers élus et le Secrétariat, le FAN devrait jouer un rôle de chef de file en cultivant les relations de l'ICA avec les États, les organisations internationales, les bailleurs de fonds et le secteur des TIC. Il devrait également élaborer le cadre d'une législation modèle et contribuer de manière significative aux prises de position de l'ICA sur des questions archivistiques essentielles.

Branches

C.6 Petit à petit, entre 1968 et 2004, l'ICA a mis en place treize branches régionales qui couvrent désormais le monde entier. Sans elles, l'ICA ne pourrait ni revendiquer le titre de réseau international, ni prétendre à une réputation mondiale. Certaines branches, notamment en Afrique, doivent surmonter l'héritage historique et pâtissent de difficultés de communication interne. La coopération entre les branches est, de surcroît, entravée par les barrières géographiques, linguistiques et financières. Enfin, les présidents des branches, hormis certaines exceptions notoires, peinent à exercer une influence durable sur les organes de gouvernance centraux de l'ICA. L'ICA ne peut pas se passer des branches régionales, mais elles doivent être soutenues pour devenir plus efficaces. Certaines branches doivent faire davantage d'efforts pour accueillir tous les membres de l'ICA se trouvant dans leur région.

R13. Étroitement liées au FAN, les branches sont les organes de coordination du réseau mondial de l'ICA en ce qui concerne la coopération professionnelle au niveau régional.

R14. En s'appuyant sur les travaux existants, les branches devraient faire un bilan de leurs attentes vis-à-vis de l'ICA et de ce qu'elles peuvent lui apporter. Elles devraient soumettre un rapport d'étape au Comité exécutif du printemps 2015 et un rapport définitif à l'Assemblée générale de fin 2015.

Associations

C.7 Plus de quatre-vingts associations professionnelles, représentant plusieurs milliers d'archivistes, adhèrent aujourd'hui à l'ICA sous la catégorie B. Les membres de ces associations sont souvent en mesure de discuter plus librement de l'impact des politiques gouvernementales sur les archives que leurs homologues travaillant au sein des archives nationales. En outre, les membres des associations représentent de nombreux aspects de la

profession, plutôt qu'une seule et même spécialité. Ces deux facteurs ont permis à la Section des Associations professionnelles (SPA) de contribuer significativement aux thématiques transversales telles que le Code de déontologie et la Déclaration universelle sur les Archives. Grâce à SPA, les associations professionnelles exercent une influence presque disproportionnée au sein de l'ICA. SPA devrait travailler en collaboration avec le FAN, les branches et les sections.

R15. Le travail des Associations en matière d'initiatives transversales, et plus particulièrement dans les domaines de défense et de promotion, devrait être reconnu à sa juste valeur dans la gouvernance de l'ICA.

Sections

C.8 Au fil des ans, douze sections professionnelles (dont SPA) ont été créées, en grande partie grâce à la détermination de quelques membres clés de la première heure, à l'époque où les sections n'avaient qu'un statut provisoire. Les sections représentent d'énormes gisements de compétences professionnelles et d'expertise, que viennent étoffer les échanges d'informations au niveau international. Elles sont également le lieu idéal pour accueillir de nombreux adhérents institutionnels ou individuels. Certaines sections sont axées sur des thèmes professionnels et d'autres sont davantage orientées vers certains types d'institutions archivistiques. Les sections ayant été créées à partir de la base et ayant évolué selon les principes de l'improvisation créative, il y a lieu d'étudier dans quelle mesure elles reflètent les contours du paysage archivistique contemporain.

R16. Il faudrait réviser les structures, analyser les sections existantes et enquêter sur les activités en cours. La réunion des Présidents de Section est demandée par le Comité exécutif pour effectuer une enquête et une analyse des activités actuelles et futures des sections, y compris des processus de création de nouvelles sections et des modèles de constitutions pour les sections. Un rapport préliminaire devrait être présenté au Comité exécutif au printemps 2015, un rapport intermédiaire à l'automne 2015 et un rapport final au printemps 2016, avec un document définitif présenté pour approbation lors de l'Assemblée Générale en 2016.

R17. Il faudrait réexaminer la structure actuelle des prestations et des cotisations des membres de catégories C et D, avec pour objectif la conception de packages qui attireront plus d'institutions de différents horizons et plus d'individuels à adhérer à l'ICA.

Secrétariat.

C.9 Le Secrétariat, dirigé par le Secrétaire général, cadre salarié le plus gradé, est le centre névralgique de l'association, qui met tout en œuvre pour répondre aux nombreuses attentes des membres de l'ICA, et ceci malgré les ressources très limitées dont il dispose. Depuis sa

création, le Secrétariat bénéficie d'un soutien important du pays hôte, qui, outre une importante subvention annuelle attribuée au programme, continue de mettre gracieusement à disposition de l'ICA des bureaux au centre de Paris. Le personnel qui compose le secrétariat, à savoir les personnes qui travaillent à Paris et les bénévoles basés ailleurs, possèdent une connaissance approfondie de l'ICA en tant qu'association et représentent, de fait, sa mémoire collective. Le Secrétariat prépare constamment l'avenir tout en défendant les valeurs pérennes de l'ICA et en assurant le respect de ses statuts. Il cherche à permettre et à faciliter le travail des autres organes de l'ICA. Ses responsabilités consistent à :

- assurer la représentation des instances centrales de l'ICA aux réunions de ses autres organes et de l'ICA aux réunions des partenaires et parties prenantes externes
- coordonner la communication interne et externe
- organiser les réunions de gouvernance centrales
- apporter une contribution majeure au processus de planification stratégique
- fournir des services (par exemple, le site web amélioré prévu pour 2015) et des prestations (par exemple, les publications et les lettres d'information) de qualité aux adhérents, dans la limite des moyens disponibles, et assurer le suivi des adhésions
- organiser des campagnes avec des organes de l'ICA, en vue de susciter des adhésions supplémentaires
- gérer les opérations financières et élaborer les documents financiers

Au cours de la période 2014-18, le Secrétariat va surtout concentrer ses efforts sur l'amélioration de la communication, essentiellement grâce à l'utilisation novatrice de nouvelles technologies, et sur l'accroissement du nombre d'adhérents de l'ICA (en partenariat avec les organes concernés de l'ICA), en particulier en proposant davantage de produits de qualité disponibles dans un nombre plus important de langues. Il va également tout mettre en œuvre pour renforcer le réseau international de branches de l'ICA. En outre, il lancera des actions de commercialisation de produits et de services de l'ICA afin d'en retirer des revenus.

R18. Le Secrétaire général devrait rendre compte de la modernisation en cours du Secrétariat, y compris des capacités supplémentaires obtenues grâce à l'intervention des bénévoles, devant chaque réunion des officiers élus et lors de chaque réunion du Comité exécutif. En outre, les rôles respectifs du Président et du Secrétaire général en matière de représentation de l'ICA devront être précisés.

Commission d'Évaluation

C.10 Il s'agit d'un nouvel organe qui a succédé à l'ancienne Commission d'Audit. Les questions relevant purement des audits financiers sont traitées séparément. Selon les statuts, cet organe est désormais chargé de l'évaluation du programme de l'ICA, de ses communications internes et externes et de sa gouvernance. Le cas échéant, il formulera des recommandations d'amélioration. Pour bien travailler, l'ECOM a besoin de s'appuyer sur des indicateurs de réussite critiques clairement définis dans le cadre de l'ICA ainsi que sur des objectifs bien précis d'organes de l'ICA devant servir d'indicateurs clés de performance.

R19. La Commission d'Évaluation devrait élaborer un programme de travail annuel fondé sur des indicateurs de réussite critiques et sur des objectifs de performance, et le soumettre aux officiers élus et au Secrétaire général. Tous les organes de l'ICA seront appelés à coopérer pleinement et rapidement à une enquête que devra effectuer l'ECOM, avec l'aide du Secrétariat. L'ECOM devrait soumettre un rapport annuel au Comité exécutif et à l'Assemblée générale au moment de la Conférence annuelle.

Officiers élus

Selon les statuts (art.7 section 2, alinéa i), le Président a le pouvoir de convoquer des réunions rassemblant les deux Vice-présidents, le Secrétaire général et d'autres titulaires de postes clés, le cas échéant. Ce groupe est chargé d'assurer le bon fonctionnement de l'association, d'une réunion de l'EB à l'autre, et de veiller aux bonnes conditions de travail du personnel salarié.

R20. Les officiers élus sont responsables de la prise de décisions opérationnelles de haut niveau, d'une réunion de l'EB à l'autre, et doivent rendre compte de ces décisions en réunion plénière de l'EB. Des comptes rendus des réunions des officiers élus, accompagnés des documents clés, seront transmis à l'EB dans le mois suivant ces réunions. Après la conférence de Gérone, un point récurrent figurera à l'ordre du jour des réunions de l'EB ; il portera sur les tâches accomplies par les officiers élus depuis la réunion précédente. Les trois titulaires de cette fonction continueront à présenter des rapports annuels à l'Assemblée générale.

Obligation de reddition de comptes des organes de l'ICA

R21. Il est nécessaire de faire en sorte que tous les organes de l'ICA responsables de tâches liées à la réalisation des différents volets de la stratégie générale se voient dans l'obligation de soumettre des comptes rendus annuels au Comité exécutif et à l'Assemblée générale. Les dispositions correspondantes prévues dans les Statuts devraient être appliquées à la lettre, voire renforcées en cas de besoin. Par ailleurs, il conviendrait

d'examiner l'opportunité de fixer des objectifs de performance pour chacun des organes de l'ICA dans le cadre d'un plan d'activité annuel.

D.FINANCES

Recettes

D.1 Quels que soient ses objectifs stratégiques, toute organisation se doit de disposer de structures financières stables et équilibrées. En premier lieu, concernant les recettes, l'ICA doit tout mettre en œuvre pour accroître la part de ses revenus provenant de sources autres que les cotisations. Cela concerne le pan de notre association tourné vers l'extérieur, qui peut en diverses occasions collecter de nouveaux fonds en attirant de nouveaux sponsors et donateurs, et en commercialisant ses produits, ses services et son expertise. Nous devons donc renforcer notre esprit d'entreprise dans tous les domaines d'activité et parmi tous les membres, ce qui représente un bouleversement de notre culture associative.

En ce qui concerne les revenus provenant des membres, nous devons encore réfléchir à certaines propositions de longue date visant la modification de notre système actuel de cotisations pour le rendre plus équitable, même s'il s'agit d'insister, conformément à nos objectifs stratégiques, sur le rôle particulier et fondamental des membres de la catégorie A.

Dépenses

D.2 Nous devons regarder la réalité en face : pour fonctionner convenablement et jouer un rôle de trait d'union entre ses membres dispersés à travers le monde, et ce dans l'intérêt de tous, l'ICA a besoin d'une infrastructure stable en matière d'organisation et de communication. Le Secrétariat constitue la colonne vertébrale de l'association. Cependant, nous devons vérifier son efficacité et ses performances et devons également envisager toutes les possibilités de mise en commun de services au sein de la communauté archivistique mondiale, tout en respectant naturellement les obligations de l'ICA en tant qu'employeur, ainsi que la législation du travail. De manière compréhensible, l'efficacité du Secrétariat fait parfois l'objet de débats. L'un des moyens permettant d'y voir plus clair en ce domaine serait de lancer une comparaison de type « benchmarking » par rapport à des ONG ayant un profil similaire en ce qui concerne les ressources.

D.3 Pour ce qui concerne les travaux des experts, il va sans dire que les fonds qui leur sont consacrés doivent être étendus à ceux directement alloués au financement des projets ; en même temps, les produits finaux et les résultats doivent être commercialisés auprès de toute une série de parties prenantes dépassant le seul cadre de la communauté archivistique. Pour cela, cependant, les adhérents de l'ICA devront non seulement se considérer comme les bénéficiaires de ses activités, mais également se sentir investis de l'obligation de donner quelque chose en retour. Leurs compétences et leur diversité professionnelles constituent la véritable richesse de l'ICA.

D.4 Quant au volet solidarité de l'ICA, l'association se doit d'examiner soigneusement l'organisation de ses finances, d'envisager la forme que pourrait prendre l'engagement à verser un montant donné au FIDA et de considérer les moyens permettant à l'ICA d'exercer

un contrôle efficace de l'utilisation des sommes attribuées au FIDA par rapport aux cibles définies.

Synthèse

D.5 Il s'agira donc, pour toutes les décisions financières, de s'assurer que les obligations incombant aux membres soient justes et équitables, calculées en toute transparence, et d'opérer des choix transparents et responsables quant aux dépenses à engager. En fonction de son orientation interne ou externe, le financement doit redevenir aussi bien interne qu'externe, comme cela fut le cas durant plusieurs décennies au cours du siècle dernier. Cela signifie, de manière implicite, que la communauté archivistique doit de nouveau s'ouvrir au monde extérieur. Toutefois, les sources externes de financements ne devraient pas être constituées uniquement de contributions de sponsors. Il devrait être également possible de gagner de l'argent grâce aux produits et aux services. En outre, les dépenses engagées devront être liées aux objectifs stratégiques convenus, facteur devant apparaître clairement dans l'attribution des flux financiers.

R22. Une étude de toutes les sources éventuelles de revenus devrait être effectuée, y compris celles autres que les cotisations des adhérents, en tenant compte des travaux réalisés ces dernières années. Les résultats de cette étude devraient être présentés à la réunion de l'EB du printemps 2015. D'ici là, le Secrétariat commencera à cerner des mesures susceptibles d'avoir des effets rapides dans ce domaine.

R23. Toutes les dépenses de l'association doivent être clairement liées aux objectifs stratégiques de l'ICA. Les postes budgétaires et les processus d'attribution devraient être adaptés pour tenir compte de cette exigence. Les fonds attribués pour les activités professionnelles des sections et des branches devraient faire partie intégrante du budget de la PCOM à partir de 2015, et la PCOM devrait décider des montants à accorder à chacune des sections et des branches (en dehors des indemnités de déplacement).

R24. Les Conférences annuelles devraient devenir des événements générateurs de revenus pour l'ICA, en les ouvrant à un public aussi large que possible. Il conviendrait donc d'impliquer le Vice-président chargé des finances dans l'organisation des conférences au moment opportun, y compris dans les relations avec les principaux sponsors et vendeurs.

R25. En ce qui concerne les cotisations, il conviendrait de commencer par la révision de celles des catégories A2 et C, comme l'ont suggéré les études menées par le DAC, avant de passer aux autres catégories. L'examen doit porter, entre autres, sur la possibilité de convertir les montants à régler en prestations de service équivalentes.

E. CONCLUSION GÉNÉRALE

L'ICA s'est fixé des objectifs ambitieux et dispose désormais d'un plan d'action détaillé pour leur accomplissement, qui s'appuie sur une application opportune des actions recommandées. En l'absence d'un système rigoureux de reddition de comptes, ce plan pourrait rester lettre morte et n'apporter aucun changement, que ce soit au monde de

l'archivage lui-même ou à son cadre environnant. Il s'agira donc, une fois que le plan aura été approuvé, de suivre d'année en année l'évolution des recommandations susmentionnées. Toutefois, on ne saurait trop souligner que l'ICA doit se tourner davantage vers l'extérieur et qu'il ne doit pas s'enliser dans des préoccupations internes. C'est dans cette optique qu'il est également proposé que l'ICA fasse réaliser une évaluation indépendante de l'impact de l'ensemble de ses activités, celle-ci devant être exécutée dans des délais permettant sa présentation devant l'Assemblée générale de septembre 2018.

DAL

Version 8, 13 octobre 2014