

*La gestion des formulaires
Un volet du contrôle et de la
rationalisation de la création de
l'information administrative
consignée*

James Lambert
Guy Dinel

INTRODUCTION

Les auteurs des manuels et des articles relatifs à la gestion des documents administratifs publiés au cours des 20 dernières années sont unanimes à définir ce secteur d'activités comme un système concerté et réfléchi permettant le contrôle des documents produits par une administration à partir de leur création jusqu'à leur élimination ou leur versement aux archives. Pourtant, malgré cette unanimité, ces mêmes auteurs, qui consacrent de nombreuses pages aux phases active, semi-active et inactive des documents, sont généralement assez discrets sur les moyens de contrôler et de rationaliser la création de l'information administrative consignée. Cette discrétion, qui s'explique notamment par une certaine méconnaissance des avantages des moyens de rationalisation, par les difficultés d'application de ces systèmes qui exigent un contrôle plus poussé et par le fait que ces responsabilités ont traditionnellement été assumées par des unités autres que celles ayant pour mandat de coordonner la gestion des documents administratifs, a malheureusement eu des répercussions majeures sur la pratique professionnelle. En effet, peu d'organismes qui disposent d'un programme de gestion des documents administratifs se préoccupent réellement du contrôle et de la rationalisation de l'information au moment de sa création. Si l'on considère que la prolifération de l'information consignée constitue une des plaies majeures de l'administration moderne et si l'on tient compte des sommes considérables consacrées à tenter de résoudre ce problème, il est surprenant de constater le peu d'énergies affectées à la réduction de la masse documentaire dès sa création.

Les moyens de contrôler et de rationaliser la création de l'information administrative consignée sont nombreux et variés; ils incluent notamment la gestion des rapports, de la correspondance, des formulaires, des directives, de la photocopie, des publications et des procès-verbaux. Bien que chacun de ces moyens comporte des avantages, il est presque utopique de penser à les mettre tous en application dans un même organisme. À l'instar de tous les éléments d'un

programme de gestion documentaire, il faut évaluer les besoins de l'établissement au chapitre de la création de l'information et choisir le ou les moyens qui permettront de mieux répondre à ces besoins. Or, pour être en mesure de faire les recommandations appropriées, il faut bien connaître les moyens disponibles et savoir apprécier les avantages de chacun pour l'organisme. C'est dans cette perspective que nous tenterons de cerner un des volets fondamentaux du contrôle et de la rationalisation de la création de l'information administrative consignée: la gestion des formulaires.

Après la présentation d'un contexte général qui permet de cerner l'importance du formulaire dans le processus informationnel et décisionnel d'un organisme, nous définirons les notions fondamentales du secteur d'activités et préciserons les objectifs d'un programme de gestion des formulaires. Nous tracerons ensuite les grandes lignes de la planification, de l'organisation et de la mise en place du programme avant de nous attarder finalement sur les principales fonctions du système. En guise de conclusion, nous aborderons les impacts des nouvelles technologies de bureau sur la production et l'utilisation des formulaires dans les administrations contemporaines. Comme complément d'information, nous avons joint au présent article une bibliographie spécifique laquelle, sans être exhaustive, donne un bon aperçu des principaux ouvrages et articles qui ont traité du sujet au cours des dernières décennies.

RÔLE DU FORMULAIRE DANS LE PROCESSUS INFORMATIONNEL ET DÉCISIONNEL

Si, à l'occasion, l'information est considérée comme l'oxygène d'un organisme et la base de son processus décisionnel, il n'est pas exagéré d'affirmer que les formulaires, qui incidemment la recueillent et la véhiculent, en constituent, avec les rapports, le réseau sanguin; à ce titre, ils jouent donc un rôle de premier plan dans la prise de décision. Le formulaire est le type de document le plus utilisé au sein des administrations modernes, et on estime généralement que 75% à 80% de la paperasserie administrative d'un organisme fait appel à un formulaire.¹ Ces données sont assez significatives si l'on considère par ailleurs que plus l'organisme est de grande envergure, plus les relations entre ses diverses composantes sont formelles, et plus on fait appel au formulaire pour transmettre l'information.

En raison de leurs fonctions fondamentales de recueil et de véhicule de l'information, les formulaires d'un organisme sont le plus fidèle reflet des opérations qui s'y déroulent. D'ailleurs, les concepteurs de systèmes d'informations organisationnelles n'hésitent pas à y puiser une bonne partie des données primaires qui constituent, en quelque sorte, les matériaux de construction de modèles conceptuels. L'utilité du formulaire à cette fin réside dans deux de ses caractéristiques. Premièrement, le formulaire se retrouve à presque toutes les interfaces d'un système, que celles-ci soient avec l'environnement extérieur ou avec les autres sous-systèmes de l'organisme; cela fait du formulaire un indicateur de frontières, lieux qui génèrent souvent des données nécessaires à la prise de décision et à la gestion quotidienne. Par exemple, un formulaire d'inscription des chercheurs se trouve à une frontière extérieure d'un service d'archives qui est celle entre la recherche (à l'extérieur) et le sous-système de la référence (à l'intérieur); il génère des statistiques qui établissent le profil de la recherche (types de cher-

cheurs, sujets de recherche, buts des recherches, fonds consultés, etc.) qui permettront à la direction de prendre des décisions quant aux acquisitions à privilégier, aux fonds à traiter en priorité ou à éliminer, etc. Deuxièmement, une fois les données recueillies, les routes que tracent les formulaires pour livrer l'information indiquent les flux de données dans l'organisme. Malgré le caractère essentiel de son rôle, le réseau sanguin — c'est-à-dire l'ensemble des formulaires — doit, à l'instar des autres constituantes de l'organisme telles les ressources humaines, matérielles et physiques, être structuré adéquatement et géré avec attention. En effet, sans une saine gestion des formulaires, le processus décisionnel de l'organisme souffrira d'anémie et cette situation aura des répercussions néfastes sur l'ensemble des activités.

Pour qu'un formulaire soit un véhicule efficace et rentable d'informations, il se doit d'être conçu pour la fonction qu'on attend de lui et être bien dirigé à l'intérieur de l'organisme et de son réseau de clients et de fournisseurs de façon à ce qu'il livre au bon destinataire le message qui lui a été confié. Un formulaire mal conçu ou mal dirigé alourdit le travail de bureau, diminue l'efficacité et engendre des dépenses inutiles. Si en soi l'impression d'une formule coûte cher, on estime son traitement à un coût 20 fois plus élevé.² Pour qu'une formule vaille le coût d'être produite, elle doit donc recevoir les soins appropriés à toutes les phases de sa vie.

Cette assertion a commencé à être reconnue pendant et après la deuxième guerre mondiale, et une technique administrative capable de gérer les formulaires a été élaborée pendant les années 1950, laquelle sera perfectionnée pendant la décennie suivante.³ Depuis, on adapte la gestion aux changements technologiques, mais les principes de base restent les mêmes. Selon certains, toutefois, à l'aube des années 1990, les capacités de production de l'ordinateur risquent de bouleverser les principes mêmes de la gestion des formulaires.

NOTIONS FONDAMENTALES

Formulaire⁴

Un formulaire est un document sur quelque support que ce soit, qui contient des données préétablies constantes et des espaces vides pour l'insertion d'autres données par quelque moyen que ce soit. Le formulaire enregistre, instruit, contrôle et transmet des renseignements dans le but d'informer les exécutants d'une tâche et les dirigeants d'un travail. Il s'emploie le plus souvent quand, d'une part, beaucoup de gens doivent fournir des informations identiques ou similaires à des fins de compilation (formulaire d'impôt) et, d'autre part, quelques personnes doivent fournir un volume important d'informations similaires (chèques de paie). En résumé, le formulaire constitue un outil essentiel à la prise de décision, à l'exécution, au contrôle et à la révision des opérations, et à l'évaluation de la performance.⁵

On peut classer les formulaires de diverses façons. Certains font une distinction entre les *formules de gestion*, c'est-à-dire les formules d'usage commun qui sont rarement modifiées (chèque de paie), et les *formules d'exploitation* qui sont utilisées dans des secteurs opérationnels spécifiques et qui changent selon les procédures en vigueur (bordereau de saisie des données du service de produc-

tion).⁶ D'autres parlent de *formulaire de position*, à savoir ceux qui circulent à l'intérieur d'un service, et de *formulaire de liaison*, ceux qui transmettent des renseignements entre divers services ou à l'extérieur de l'entreprise. Enfin, d'autres encore distinguent les *formules imprimées* des *formules maison*, les premières étant généralement produites à l'extérieur tandis que les secondes sont préparées par l'utilisateur lui-même à l'aide d'une photocopieuse, d'un ordinateur ou, tout simplement, d'une plume.⁷ Jusqu'à un certain point, ces classifications se recoupent; souvent la formule de position sera aussi une formule de gestion et une formule maison. Toutefois, c'est la classification imprimé/maison qui devrait être la plus significative parce qu'elle fait appel au système de production, celui même qui subit actuellement d'énormes changements technologiques et qui peut bouleverser la gestion des formulaires. Certains croient qu'il est plus important de gérer les formulaires imprimés, qui sont de grand tirage ou d'usage externe à l'organisme, que les formulaires maison qui, même s'ils sont moins bien conçus ou dessinés, n'en demeurent pas moins de petit tirage et ont souvent une existence éphémère.⁸ D'autres qualifient les formulaires maison de contrebande et prônent leur élimination sans pitié.⁹ Enfin, d'autres encore voient dans ces modestes productions les signes avant-coureurs d'une révolution dans la gestion des formulaires.¹⁰

Gestion des formulaires

La gestion des formulaires est l'ensemble des règles et des procédures administratives et techniques qui permettent de rationaliser et de contrôler la production, la distribution, l'utilisation et la conservation des formulaires, quel que soit leur support. On se doit de faire une distinction entre le contrôle des formulaires, qui ne vise qu'un contrôle de la création et de l'utilisation, et la gestion des formulaires, qui comprend le contrôle mais qui, en plus, englobe l'analyse du système pour lequel la formule a été créée.¹¹

OBJECTIFS ET AVANTAGES D'UN PROGRAMME

Nous pouvons distinguer, parmi les objectifs d'un programme de gestion des formulaires, deux catégories. D'abord, les objectifs généraux qui sont:

- d'accroître l'efficacité au chapitre de la création et du traitement des formulaires en contrôlant leur quantité et leur qualité;
- de diminuer les coûts de ces mêmes procédés.¹²

Puis, des objectifs plus spécifiques qui sont des moyens d'atteindre les objectifs généraux. Ils consistent à:

- élaborer des normes de création et de contrôle des formulaires;
- créer, à un coût optimal, des formules rationnelles, fonctionnelles, claires et précises qui répondent aux besoins de l'utilisateur;
- réviser d'une façon régulière les formules existantes afin d'éliminer celles qui sont inutiles et de consolider celles qui ont été conçues à des fins identiques dans des unités distinctes;
- employer les procédés les plus économiques d'approvisionnement, d'emmagasinage et de distribution, et contrôler les stocks;

- rationaliser et normaliser l'utilisation des formulaires.

L'atteinte de ces objectifs peut faire bénéficier l'organisme des avantages suivants:

- une production de formulaires de qualité en quantité optimale à un prix de revient conciliant efficacité et rentabilité;
- une réduction du coût d'approvisionnement et d'emmagasinage;
- une augmentation de la productivité du personnel qui travaillera avec des formules conçues pour être complétées, comprises ou traitées rapidement, et ne contenant que l'information requise.

PLANIFICATION, ORGANISATION ET MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME

Pour qu'un programme ou système de gestion des formulaires puisse rencontrer les objectifs d'efficacité et de rentabilité qui devraient justifier son existence, il importe que les opérations qui le composent soient planifiées et organisées avec soin. En outre, elles devraient être généralement acceptées par la haute direction de l'organisme et par les usagers éventuels. Pour ce faire, on peut privilégier un plan d'action en sept étapes que sont la réalisation de l'inventaire préliminaire des besoins, l'adhésion de la haute direction, la réalisation d'un inventaire des formulaires existants, l'adoption et la mise en place d'une structure, l'élaboration et la diffusion d'une politique et des procédures qui s'y rattachent, l'élaboration de normes et la confection des outils de gestion.

Inventaire préliminaire des besoins

Si cela n'a pas déjà été fait dans le cadre d'une opération plus large, telle l'implantation d'un programme de gestion documentaire, il s'avère nécessaire de réaliser une étude préalable pour tenter de cerner les principaux besoins de l'organisme en matière de gestion des formulaires et pour évaluer l'attente des gestionnaires à cet égard. Divers moyens peuvent être retenus pour recueillir les données utiles à cette évaluation, mais l'inventaire et l'analyse des formulaires dans un secteur particulièrement critique de l'organisme — par exemple, le Bureau du registraire dans une université —, la soumission d'un questionnaire pertinent à un certain nombre d'usagers et la réalisation de quelques entrevues avec des gestionnaires devraient permettre de recueillir les données nécessaires à la préparation d'un plan d'intervention.

Adhésion de la haute direction

À l'instar de tous les autres éléments d'un programme de gestion documentaire, et peut-être davantage parce que la gestion des formulaires nécessite un contrôle encore plus serré, la mise en place d'un tel système exige que la haute administration de l'organisme soit convaincue de ses avantages et qu'elle l'appuie sans réserve. Or, non seulement faut-il convaincre les administrateurs du bien-fondé du programme, mais il importe de s'assurer que leur appui sera largement diffusé auprès des gestionnaires de l'organisme et qu'il se maintiendra.¹³ Une prise de position ferme vis-à-vis le système proposé pourra avoir des effets très

positifs lorsque viendra le temps de l'implanter dans certaines unités plus récalcitrantes. D'ailleurs, la résistance au changement constitue un facteur de premier ordre dans l'établissement de tout nouveau système et nul ne peut le prendre à la légère.

Réalisation d'un inventaire des formulaires existants

Si les travaux menés dans le cadre de la première étape ont permis de recueillir les données nécessaires à la préparation d'un projet destiné à convaincre la haute administration de l'organisme d'approuver la mise en place d'un programme de gestion des formulaires, ces données sont généralement insuffisantes pour préparer un plan d'action précis. La réalisation d'un inventaire des formulaires existants et l'analyse des données qu'il générera devraient permettre de dresser un portrait plus complet de la situation. Bien qu'il existe diverses méthodes pour réaliser un tel travail, l'utilisation d'un questionnaire bien réfléchi doit permettre de recueillir les données pertinentes. Ce questionnaire, dont il existe de nombreux exemples,¹⁴ devrait être acheminé aux responsables de toutes les unités de l'organisme afin qu'ils identifient chacun des formulaires utilisés dans leur secteur d'activités, ainsi que son rôle, son type, le nombre d'exemplaires, le nom des personnes ou des unités qui reçoivent des copies, la fréquence d'utilisation, la date de la dernière production, la date de sa dernière révision et son délai de conservation.¹⁵ Les données ainsi recueillies devraient permettre de préciser le statut des formulaires à l'intérieur de l'organisme en identifiant, notamment, les formulaires inutiles, ceux qui font double emploi et les principales erreurs de conception et de production. Tous ces renseignements serviront à élaborer la politique de gestion des formulaires, à déterminer la structure de fonctionnement et à préciser le plan d'action.

Adoption et mise en place d'une structure¹⁶

Bien que les auteurs spécialisés s'en tiennent généralement à trois modes de gestion — centralisé, décentralisé et à contrat —, la structure qui chapeaute la gestion des formulaires peut, selon l'organisme, prendre les formes les plus diverses. Ces différents modes de gestion peuvent être avantageux dans la mesure où certains critères de base sont respectés.

Structure centralisée

Cette structure permet de regrouper toutes les opérations administratives et techniques sous une même responsabilité. Les avantages d'une telle centralisation sont de permettre la formation d'une équipe multidisciplinaire et compétente, d'éviter la dispersion et la duplication des efforts, de faciliter la normalisation des formulaires et de diminuer le coût unitaire de gestion. Règle générale, cette structure est rentable lorsqu'un organisme compte 300 formulaires et plus.

Structure décentralisée

Cette structure repose essentiellement sur le fait qu'une partie des opérations du système est confiée à un responsable dans chaque unité mais que les fonctions de coordination et de normalisation doivent être assumées par un service central. L'avantage de ce mode de fonctionnement est de permettre une plus

grande flexibilité dans les opérations de l'organisme en général, les responsables dans les unités pouvant faire autre chose dans les périodes creuses de la gestion des formulaires; par contre, le système est moins efficace en ce qui a trait à la stricte gestion des formulaires. D'ailleurs, ce système n'est rentable que si l'organisme a plus de 400 formulaires.

Gestion à contrat

Ce mode de gestion consiste à confier la gestion des formules à une entreprise externe spécialisée. Le système offre un maximum de compétences en la matière, mais un minimum de souplesse dans les opérations. En effet, les contrats sont habituellement d'une durée d'un an, ce qui accentue le risque d'un manque de continuité dans les opérations advenant le non renouvellement du contrat. Par ailleurs, avec ce mode de gestion, les formulaires peuvent refléter un peu moins le caractère de l'organisme. Malgré les désavantages, cette façon de procéder constitue peut-être la voie de l'avenir pour un organisme qui fonctionne avec moins de 300 formulaires.

Gestion mixte

En réalité, c'est probablement une combinaison de divers éléments des trois structures précédentes qui constitue la façon la plus efficace de gérer les formulaires; en effet, on pourrait à la fois réunir les forces et réduire les faiblesses de chacune desdites structures. Ainsi, une structure mixte pourrait regrouper dans un service central les expertises professionnelles d'analyse et de conception, maintenir des représentants au courant des besoins des unités et faire appel à l'expertise externe quant au dessin et à la production de l'ensemble des formulaires ou, encore, d'une partie.¹⁷

Approche fonctionnelle

Quelle que soit la structure de fonctionnement retenue, l'équipe responsable de la gestion des formulaires ne peut travailler en vase clos. Outre les relations étroites qu'elle doit entretenir avec les autres éléments du programme de gestion documentaire, elle doit coordonner ses services avec ceux d'autres unités qui disposent de ressources humaines, matérielles et physiques susceptibles de l'aider à remplir adéquatement le mandat qui lui a été confié par la haute administration. Par ailleurs, il est souhaitable que la gestion des formulaires se fasse de concert ou, à tout le moins, en collaboration avec celle des directives et des rapports, types de documents qui génèrent ou qui dépendent parfois des formulaires.¹⁸

Cette multiplicité des personnes et des unités pouvant intervenir dans le système explique la diversité des unités auxquelles sont rattachées les équipes responsables de la gestion des formulaires. En effet, selon les traditions organisationnelles, ces équipes peuvent relever des unités les plus variées, telles celles responsables des systèmes et méthodes, de la reprographie, de la gestion des documents administratifs et des approvisionnements. Fondamentalement, aucune solution n'est mauvaise si elle correspond à une certaine réalité administrative de l'organisme et si les responsables de l'équipe des formulaires optent pour une approche multidisciplinaire.

Personnel requis

Il va de soi à priori que les ressources humaines nécessaires à la mise en place et au fonctionnement d'une structure permettant la gestion des formulaires varieront beaucoup selon le mandat reçu, le mode de gestion retenu, les ressources matérielles disponibles et les caractéristiques propres à l'organisme (taille, philosophie de gestion, services offerts, etc.). On estime cependant que l'équipe devrait comprendre au moins trois personnes: une de niveau professionnel pour exercer les fonctions d'analyse et de conception et pour coordonner et superviser l'ensemble des opérations, une de la catégorie technique pour assurer les tâches de graphisme ou de dessin, et une du personnel de bureau pour assurer le support administratif. Tout le personnel devrait avoir une excellente capacité d'analyse, connaître parfaitement l'organisme et ses diverses composantes, maîtriser les techniques et les normes de production et se tenir informé du matériel et des équipements pouvant servir à la réalisation des travaux.¹⁹ Une telle équipe devrait être en mesure de contrôler un inventaire d'environ 1 500 formulaires. Enfin, est-il besoin de rappeler que le succès d'un programme de gestion des formulaires, comme tout programme d'ailleurs, repose d'abord et avant tout sur la compétence et le dynamisme du personnel en assurant la gestion.

Élaboration et diffusion d'une politique et des procédures qui s'y rattachent

Afin d'assurer la bonne marche du système, l'équipe affectée à la gestion des formulaires devra définir son plan d'action et ses modes d'intervention, et les faire connaître à tous les niveaux de l'organisme. Pour ce faire, on devrait rédiger une politique spécifique qui, après son adoption par la haute direction, devrait être largement diffusée. Cette politique, qui pourrait prendre diverses formes, dont celles d'une méthode ou d'une directive administrative, devrait notamment inclure les éléments suivants: présentation du mandat, des objectifs et du plan d'action, définition des termes clés, précision des responsabilités des divers intervenants, texte des procédures à suivre selon les circonstances et texte de la résolution officielle appuyant le programme.

Élaboration de normes

Aucun programme de contrôle ne peut fonctionner adéquatement et éviter l'arbitraire s'il ne s'appuie pas sur des normes écrites. Dans le cas des formulaires, cette affirmation est particulièrement vraie puisque, par définition, le programme entend contrôler la qualité tant de la conception que du dessin. Essentiellement, ces normes devraient porter sur le processus d'analyse, la qualité et la forme du dessin, l'identification institutionnelle, la langue, les formats, les matériaux et les équipements à utiliser.

Confection des outils de gestion

Pour administrer le programme sous sa responsabilité, l'équipe de la gestion des formulaires doit développer un certain nombre d'outils ou d'instruments de travail. Ceux-ci prennent généralement la forme d'inventaires, de fichiers

et de dossiers. Nous fournissons ci-dessous un aperçu seulement de 12 outils qui peuvent être plus ou moins développés selon le système retenu.

*Inventaire*²⁰

Créé lors de l'établissement du programme, c'est-à-dire au moment de la réalisation d'un inventaire des formulaires existants, et constamment mis à jour depuis, l'inventaire constitue, avec les dossiers des formulaires, l'instrument de travail de base et le principal outil de planification. Il contient en détail les données relatives aux formulaires dont il a déjà été question à l'étape de la réalisation de l'inventaire.

*Dossiers des formules ou fichier numérique*²¹

Le dossier d'une formule contient tout document concernant la formule et en dresse le portrait de sa création et de son évolution. On devrait y retrouver les huit éléments suivants: un exemplaire de l'original et de chaque version révisée, le questionnaire d'analyse, le nom du requérant et de l'unité responsable, le nom de toute autre unité concernée, la description technique (devis), le suivi de sa production et de son impression, l'endroit de livraison et toute correspondance pertinente.

Les dossiers des formules sont normalement classés par ordre numérique, chaque formule ayant reçu un numéro unique d'identification au moment de sa création.

*Fichier fonctionnel*²²

Le fichier fonctionnel est lui aussi essentiel puisqu'il permet la comparaison de formules servant à une fonction similaire ou identique; par conséquent, il assurera la fusion ou l'élimination de formules faisant double emploi. Le classement selon leur fonction des formules existantes permet donc de déterminer plus facilement, lors de l'analyse, si un projet de création ou de révision devrait être accepté ou refusé. Qui plus est, une étude de la fonction d'une formule peut déboucher sur une réévaluation du système de gestion ou de la procédure administrative dans lequel elle s'insère.²³

La confection du fichier se fait à partir de la description de la fonction de chaque formule existante et débouche sur la création d'un dictionnaire de descripteurs auxquels un code numérique est attribué. Ces descripteurs portent sur quatre éléments: le sujet (employés, code 22), la condition (permanent, code 70), la fonction (demande, code 40), et l'opération (évaluation, code 25). Suivant l'exemple ci-devant, une formule de demande d'évaluation d'employés permanents serait codée ainsi: 22-70-40-25.

On estime que, dès que le nombre de formules d'un organisme dépasse 500, le gestionnaire ne peut plus se fier à sa mémoire et devrait bâtir un fichier fonctionnel pour gérer la création, la révision, la fusion et l'élimination des formules.²⁴

*Calendrier de réalisation*²⁵

Le calendrier détaille l'échéancier et la charge de travail de chaque intervenant lors de la création, de la révision, de la réimpression ou de la commande d'une formule. Cet instrument permet la planification du travail et évite au

gestionnaire de se retrouver constamment sous la pression des unités requérantes face aux demandes dites «urgentes», situations qui ne manquent pas de survenir dans tout organisme.

*Questionnaire d'analyse*²⁶

Comme nous le verrons plus loin dans le chapitre portant sur les fonctions d'un programme, l'étape de l'analyse étant cruciale et complexe; un questionnaire écrit est alors utile afin d'assurer une analyse serrée et complète de chaque projet de création ou de révision d'une formule. Le questionnaire, qui est rempli par le responsable dans l'unité et par le gestionnaire du service central, servira par la suite à l'étape de la conception.

*Questionnaire de dossier*²⁷

Cet outil permet de vérifier le dessin d'un nouveau formulaire à la lumière d'une série de normes écrites.

*Liste des normes*²⁸

Une liste des normes en vigueur dans un organisme, approuvée par la direction, assurera une plus grande standardisation dans la création ou la révision des formules aux moments de l'analyse, de la conception et du dessin d'un formulaire. Il devrait aussi exister des normes régissant les procédures de production, d'achat et d'emmagasinage de l'ensemble des formules.

*Fichier de descriptions techniques ou devis descriptif*²⁹

En regroupant les formulaires par format ou par type physique, ce fichier permet la commande simultanée de plusieurs formules de format similaire, ce qui engendre des économies. Le devis descriptif sert aussi à informer les soumissionnaires externes des spécifications techniques relatives à un formulaire.

Fichier de commandes

Ce fichier regroupe les formulaires selon leur date automatique de commande et permet, s'il y a lieu, un achat en plus grande quantité de formules, favorisant ainsi des économies.

*L'inventaire du magasin*³⁰

Comme on le verra plus loin, la mise en place d'un programme de gestion des formulaires nécessite la plupart du temps l'aménagement d'un entrepôt ou magasin central à partir duquel il est possible de contrôler les stocks et la distribution des formulaires au sein de l'organisme. Pour que ce magasin puisse fonctionner efficacement, il importe de se doter d'un inventaire.

Pour chaque formule en magasin, l'inventaire tient à jour les données suivantes: le numéro d'identification, la date de création ou de révision, la date d'entrée, le nombre de formules à l'entrée, le code de localisation dans le magasin, la date de sortie, le nombre de formules sorties, le point de commande (nombre minimal ou date automatique) et le prix d'achat.

Cet inventaire permet d'établir le rythme d'écoulement du stock d'une formule et, ainsi, de mieux estimer les dates de commandes; en outre, il facilite le décèlement des formules qui ne servent plus et qui devraient être éliminées.

*Graphique de distribution*³¹

Cet instrument montre d'un coup d'œil le cheminement de chaque formulaire, tant pour la première copie que pour les autres s'il y a lieu, et ce depuis son unité d'origine jusqu'à son classement et son déclassé.

*Tableau de l'occurrence des données*³²

Cet instrument indique les données qui sont soit communes à tous les formulaires d'un groupe, soit communes à certains formulaires, soit uniques à un formulaire. Il facilite donc le repérage de formulaires qui contiennent les mêmes informations et qui sont susceptibles d'être fusionnés à un autre formulaire ou éliminés.

FONCTIONS D'UN PROGRAMME

Essentiellement, les fonctions qui composent un programme de gestion des formulaires peuvent être regroupées en quatre catégories. Il s'agit de

- la création ou la révision,
- de l'emmagasinage et la distribution,
- de l'utilisation et
- de la conservation.

Création et révision

La création d'une formule, ou sa révision, comporte quatre étapes:

- l'analyse,
- la conception,
- le dessin et la composition, et
- l'impression, la réimpression ou l'approvisionnement.

Analyse

L'analyse est le processus par lequel on détermine comment un formulaire existant sert, ou un formulaire projeté servira, afin d'en améliorer ou d'en maximiser son efficacité.³³ Étape tout à fait cruciale dans la création ou la révision d'une formule, l'analyse détermine le sort d'une formule: être ou ne pas être; être continuée, remplacée, fusionnée ou éliminée. En plus, elle remet en question chaque composante et chaque copie d'un formulaire.³⁴ Cette fonction, la plus complexe et la plus difficile de toutes, doit être accomplie avec beaucoup de soin parce que, en fin de compte, l'efficacité du programme en dépend en bonne partie. D'ailleurs, dans certains cas, l'analyse devrait se faire en tenant compte de la procédure entière dans laquelle le formulaire s'insère et des relations de ce formulaire avec tout autre document (directive, rapport, formulaire, etc.) touché par cette procédure ou par les autres procédures qui y sont reliées. Cette analyse complète de tout le cheminement et de tout l'environnement d'un formulaire constitue une tâche assez longue et ardue; elle n'est probablement rentable que dans le cas d'un formulaire à grand tirage (10 000 exemplaires ou plus) ou qui requiert un temps relativement long (un minimum de 30 minutes) à remplir.³⁵

Effectuée en collaboration par le service central et le responsable des formules dans l'unité qui commande une nouvelle formule ou une révision, l'étape de l'analyse peut être divisée en deux parties — l'analyse de décision et l'analyse de réalisation — comportant chacune plusieurs éléments. D'abord, l'analyse de décision cherche à déterminer si un formulaire devrait, ou non, être créé ou révisé. Nous pouvons résumer les éléments de cette partie de la façon suivante:

- établir les besoins auxquels veut répondre la nouvelle formule ou la formule à réviser. Cette étape se fait en premier lieu par l'unité créatrice avec la collaboration du service central. On se demande alors à qui et à quoi la formule ou la révision servira;
- situer la formule à créer ou à réviser dans son contexte général afin de mesurer son impact sur le système. Il faut savoir de quelle façon et par qui la formule sera complétée, quels autres secteurs seront touchés, quels seront la route, les étapes et les véhicules par lesquels la formule progressera dans le système — par exemple, déterminer si la formule s'emploie en conjonction avec un rapport ou une méthode administrative —, et prévoir les révisions à effectuer à ces documents;³⁶
- évaluer, compte tenu des renseignements recueillis précédemment et avec l'aide du fichier fonctionnel, s'il est nécessaire de créer une nouvelle formule ou de procéder à la révision proposée d'une formule existante. On vérifie, dans le cas d'un formulaire projeté, si une formule existante ne remplit pas déjà les mêmes fonctions et, dans le cas d'une formule à réviser, si une combinaison avec un autre formulaire n'est pas préférable.³⁷

En ce qui concerne la création et la révision de formulaires, le principe suivant est bien établi: il vaut mieux surveiller les exceptions à la règle ou à la routine que surveiller la routine elle-même. L'application de ce principe peut permettre de réduire le nombre de formulaires à créer ou à réviser. Faut-il créer une formule pour surveiller telle opération routinière? Si oui, faut-il surveiller toutes les étapes de la routine? Si oui, ou même sinon, faut-il tout savoir sur une étape quelconque? Ou, finalement, peut-on tailler sur mesure la configuration pour répondre à des besoins particuliers? La décision de procéder à la création ou à la révision d'un formulaire étant prise, l'analyse doit alors porter sur la réalisation d'un formulaire.³⁸ Cela signifie:

- attribuer, dans le cas d'une nouvelle formule, un numéro unique d'identification qui sert de code pour préciser l'unité cliente, situer la formule dans l'ordre séquentiel des formules de l'unité et inscrire la date de production.³⁹ Dans le cas d'une révision, établir la date d'impression.⁴⁰
- déterminer le contenu de la formule en ayant comme objectif de favoriser l'économie dans les informations. Quels renseignements recueillir pour répondre strictement aux besoins tout en respectant les normes légales touchant les renseignements confidentiels et en évitant le double emploi avec d'autres formules?⁴¹ Certains éléments du contenu sont standard: il s'agit du numéro de la formule, ce qui permet son contrôle par la suite, du titre qui devrait être précis et significatif,

- des éléments d'identification, tels le nom de l'organisme et, si nécessaire, de l'unité, et, enfin de la date de création ou de révision;
- déterminer l'utilisation prévue de la formule, ce qui aura une influence sur les instructions qui accompagnent le texte de la formule, sur les choix du format et du type de copies, de production et de papier (couleur, qualité et poids),⁴² sur les mesures à prendre afin d'assurer la protection des renseignements confidentiels et sur la nécessité de coordonner, si nécessaire, la production avec celle d'une directive ou d'un rapport;
 - déterminer, dans le cas d'une révision, le taux et les types d'erreurs commises lorsqu'on complétait l'ancienne édition;⁴³
 - déterminer le nombre de copies et, s'il y en a plus d'une, le type de copies (carbone ou chimique) selon les critères suivants: l'utilisation prévue et l'analyse du système dans lequel la formule s'insérera, la manipulation prévue (possibilité que les carbones soient sales) et le nombre de copies prévues (une sixième copie carbone ne vaut rien parce que trop floue);⁴⁴
 - déterminer, parmi un choix de formats normalisés, celui qui convient le mieux compte tenu du nombre de renseignements à recueillir, de l'équipement requis pour remplir la formule (crayon, machine à écrire, ordinateur), de sa compatibilité avec l'équipement de bureau que l'on retrouve dans l'organisme (formats des classeurs, caractéristiques des machines à écrire), et de l'utilisation anticipée (formule à être complétée dans un bureau ou à l'extérieur);
 - déterminer le tirage selon les nombreux critères suivants: la période d'approvisionnement (normalement un an), les quantités en réserve dans le cas d'une révision, le rythme d'utilisation prévu ou observé dans le passé afin d'éviter une désuétude prématurée, les probabilités d'abandon ou de révision, les prévisions budgétaires, le coût d'approvisionnement selon les quantités commandées et le coût d'entreposage et l'espace disponible;
 - déterminer, selon l'utilisation prévue, un mode de commande automatique de formules basé sur une quantité minimale conservée en magasin ou sur une date fixe de renouvellement;
 - déterminer les délais de conservation de l'original et, s'il y a lieu, de chacune des copies ainsi que le mode de conservation (sous forme originale ou microcopie) selon les contraintes légales de conservation, l'utilisation administrative prévue et l'importance historique prévisible du formulaire, ce qui aura une influence sur le choix de la qualité et de la couleur du papier (bonne qualité pour les archives historiques, blanc pour le microfilmage);⁴⁵
 - déterminer le calendrier de réalisation, c'est-à-dire l'échéancier de toutes les étapes et la charge de travail des intervenants selon l'urgence de la mise en service de la formule, la charge actuelle de travail des intervenants et la possibilité de rentabiliser le processus de production

et d'approvisionnement en regroupant les commandes de formules du même genre;

- déterminer le type de production ou d'approvisionnement (photocopie, offset, commande de format standard commercial) et le producteur ou le fournisseur approprié (interne ou externe) selon le budget, le tirage et la date initiale prévue d'utilisation de la formule en fonction de ses délais de production;
- déterminer le type et la qualité de papier et d'encre à employer selon les caractéristiques particulières des types des divers papiers et encres,⁴⁶ le budget, la manipulation prévue, les délais et le type de conservation prévus (archives historiques, microfilmage), le nombre et le type de copies prévus, et enfin, le type de production ou d'approvisionnement;
- déterminer le type de reliure selon l'utilisation prévue, le coût et le type de copie prévu.⁴⁷

Conception

Les renseignements recueillis au moment de l'analyse servent à la conception de la formule qui est en quelque sorte la concrétisation, ou la cristallisation des éléments d'analyse, dans une esquisse conçue selon les règles de l'art.⁴⁸ Cette étape comporte plusieurs éléments que nous pouvons résumer de la façon suivante:

- déterminer le texte de la formule même et des instructions concernant la façon de la remplir et de l'acheminer. Le texte doit être concis (ne comporter que les éléments essentiels), clair et compréhensible. Les instructions peuvent être intégrées au design de la formule ou, si elles sont complexes ou longues, imprimées sur une feuille réservée à cette fin et attachée au formulaire,⁴⁹
- déterminer les rubriques qui permettront le regroupement méthodique des renseignements en zones séquentielles et homogènes afin d'imposer une démarche logique à l'utilisateur.⁵⁰

Effectuée par le service central, souvent à partir d'un brouillon établi par le responsable des formules dans l'unité, l'esquisse ainsi conçue doit être commentée par l'unité avant que l'on puisse procéder à l'étape du dessin. Le processus de la conception, comme celui du dessin, se voit actuellement bouleversé par l'utilisation de logiciels de traitement de formulaires qui permettent la création de champs programmés dont le nombre dépend du logiciel.⁵¹

*Dessin et composition*⁵²

Le dessin, ou la composition, est le processus d'assemblage, dans une forme graphique claire, esthétique et fonctionnelle, des éléments jugés nécessaires lors de l'analyse et de la conception d'une nouvelle formule ou d'une formule à réviser. Le dessinateur est l'architecte du formulaire;⁵³ en effet, c'est lui qui traduit l'esquisse en prêt à photographier qui représente le produit final. La détermination de la présentation graphique doit tenir compte de plusieurs éléments:

- l'établissement des marges et des interlignes compte tenu du degré d'aération qu'on veut donner et le type de reliure prévu;
- l'emploi de lignes, de colonnes ou de cases destinées à recevoir les renseignements selon le format de la formule, le nombre et le type de renseignements à recueillir et le moyen utilisé pour remplir la formule (crayon, machine à écrire, ordinateur);⁵⁴
- l'emploi de lignes et de filets de différentes épaisseurs afin de regrouper graphiquement et de façon logique les renseignements à considérer ensemble, ou afin de faire ressortir certains éléments;
- l'établissement des caractères à employer et leur disposition afin de mettre en valeur certaines informations;
- l'emploi de différentes intensités de couleur sur la formule afin de distinguer des zones;
- et le choix des couleurs des différentes copies afin d'en faciliter le traitement.

Préparé par un dessinateur ou un graphiste spécialisé du service central ou à l'extérieur, le dessin doit être autorisé par l'unité responsable de la formule avant d'être acheminé à l'impression.

*Impression, réimpression ou approvisionnement*⁵⁵

Cette quatrième et dernière étape de la création ou de la révision d'un formulaire vise l'impression ou l'achat d'une formule à un coût optimal. Elle comprend:

- dans le cas de toute production, qu'elle soit interne ou externe, la préparation des spécifications techniques établies lors de l'analyse, de la conception et du dessin de la formule; ces spécifications décrivent le type de production, le nombre de copies, le type, le format, la couleur et la qualité du papier, le type, la couleur et la qualité de l'encre ainsi que le type de reliure. La préparation comprend aussi le contrôle des épreuves et l'autorisation de l'impression;
- en plus, dans le cas uniquement d'une production ou d'un achat externe, le maintien d'une liste de fournisseurs, la préparation et l'envoi de demandes de soumission, le choix du soumissionnaire approprié et l'envoi au service des approvisionnements des renseignements nécessaires à la commande.

Notons enfin que, dans le cas d'une réimpression ou d'une commande d'une formule déjà en usage, le service central doit s'assurer, avant de procéder à la commande, qu'il s'agit bien de la bonne édition de la formule et que l'utilisateur ne désire pas la réviser.

Les commandes relatives à l'impression, la réimpression ou l'achat de formulaires peuvent s'effectuer pour un seul formulaire à la fois ou pour un ensemble. La première méthode a l'avantage de déterminer avec plus de précision la quantité de formulaires à commander en fonction de son utilisation prévue et de se gérer avec plus de rapidité. Toutefois, elle s'avère plus dispendieuse quant au coût unitaire des formulaires et exige la répétition du processus pour chaque formulaire. La seconde, qui regroupe plusieurs formulaires selon leur format ou le besoin

de renouveler les stocks, permet d'obtenir un meilleur coût unitaire et de réduire le nombre de commandes à effectuer; cependant, elle alourdit le processus, le rend plus complexe et réduit la souplesse au chapitre de l'approvisionnement.

Quoique contrôlés par le service central de la gestion des formulaires, l'impression, la réimpression et l'approvisionnement sont effectués généralement par le service de reprographie dans le cas d'une production interne et par le service d'approvisionnement pour ce qui est d'une production externe ou d'un achat d'une formule commerciale.

Emmagasinage et distribution⁵⁶

La gestion des formulaires n'intervient pas seulement au chapitre de la création ou de la révision des formules; elle en contrôle aussi l'emmagasinage et la distribution ainsi que l'utilisation. L'emmagasinage et la distribution se font en fonction de la production et de l'utilisation d'une formule et visent l'emploi rationnel des espaces d'entreposage disponibles. Ils comportent les opérations suivantes:

- le contrôle de la réception des formules à stocker;
- le maintien d'un inventaire des formules en magasin;
- la répartition des formulaires en magasin selon un ordre rationnel permettant un repérage rapide;
- la distribution des formules selon la demande;
- l'exercice d'une surveillance sur l'écoulement des stocks afin d'en établir le rythme et d'en faire rapport périodiquement au service central de la gestion des formulaires;
- l'indication au service central du moment de renouvellement d'une formule selon la quantité minimale établie ou la date automatique de renouvellement déterminée lors de l'analyse;
- l'indication au service central de l'existence, au magasin, de formules moins ou plus du tout utilisées afin d'amorcer le processus de leur élimination.

Pour mieux exercer le contrôle des stocks et de la distribution, il est préférable de maintenir un entrepôt central qui alimente, au besoin, des succursales ou dépôts dans les unités. Cet entrepôt a particulièrement sa raison d'être si l'organisme utilise un certain nombre de formules à grand tirage.

Utilisation⁵⁷

L'utilisation rationnelle des formules constitue la troisième fonction de la gestion des formulaires. Elle consiste à:

- ne garder dans les unités que la quantité minimale de formules nécessaires au fonctionnement des opérations;
- informer le personnel, d'habitude par des instructions écrites claires et précises qui sont intégrées à la formule, de la façon de remplir et de se servir des formules;

- initier le personnel quant au mode d'utilisation des formules selon le cheminement prévu;
- informer le personnel des formules à leur disposition et des relations entre les différentes formules et entre les formules et les autres types de documents employés dans l'unité (méthodes administratives ou rapports).

Cette fonction s'exerce par le responsable des formulaires dans les unités.

Conservation⁵⁸

Le responsable des formules, en collaboration avec le service de la gestion des documents administratifs, voit à la destruction ou à la conservation des copies des formules selon les dispositions établies lors de l'analyse. Il arrive souvent que ces indications apparaissent sur les diverses copies de la formule.

CONCLUSION: L'ORDINATEUR, LA FORMULE, ET L'AVENIR DE SA GESTION

De plus en plus, la création et la révision des formulaires se font à l'aide de l'ordinateur, les seuls obstacles à cette tendance actuellement étant les prescriptions légales et les habitudes. Avec l'ordinateur, le renseignement est libéré du support papier de sorte que la gestion des formulaires devient de plus en plus la gestion de l'information et de moins en moins la gestion du support physique.

La nouvelle technologie de l'imagerie non structurée permet la création ou la révision de formulaires sur écran cathodique par tout individu, comme cela se faisait auparavant sur papier. Si, d'un côté, le créateur non spécialisé ne devient pas pour autant un spécialiste de la conception et du dessin des formulaires, le spécialiste du dessin, de l'autre côté, va devoir s'adapter aux nouvelles techniques de création.

Le gestionnaire des formulaires devra, lui aussi, s'adapter à la gestion de l'information sur support électronique. Selon Forest W. Horton,⁵⁹ on se dirige vers un environnement de manipulation électronique de l'information dans lequel le formulaire imprimé laissera sa place à des ensembles d'informations taillés sur mesure, stockés, repérés et transmis électroniquement. Ainsi, une formule pourra être créée, transmise, remplie, retournée et traitée à des fins de compilation sans jamais avoir été imprimée sur papier. Cette façon de procéder réduira de beaucoup le coût de stockage des formules sur papier et le gaspillage de formules périmées avant l'écoulement complet du stock. Elle réduira aussi la gestion du papier que faisait auparavant le service central de la gestion des formulaires.

À l'avenir, selon Horton, la responsabilité principale dans la gestion des formules se déplacera du service central vers les responsables dans les unités. Dans la perspective de l'informatique de l'utilisateur final,⁶⁰ les responsables dans les unités devront surveiller la création de formulaires, à l'aide de l'ordinateur, par l'utilisateur. La meilleure méthode de surveillance consisterait en l'initiation de l'utilisateur aux techniques de la conception et du dessin puisque les formules standardisées, si elles ne disparaissent pas, céderont le pas en grande partie à la formule créée sur mesure à des fins précises et appelée ensuite à être éliminée. Par contre, l'informatisation ne mène pas intrinsèquement à la décentralisation

totale de la gestion des formulaires. L'emploi de logiciels spécifiques à la création de formulaires en blanc (*templates*) peut être une prérogative réservée plus ou moins au service des formulaires afin d'assurer le contrôle de la création. Le logiciel, vu comme un instrument de création, ne diffère pas essentiellement de tout autre instrument de création, que ce soit le crayon, la machine à écrire ou la photocopieuse.⁶¹

Si Horton décrit bien la tendance vers la création, la révision et l'utilisation des formules à l'aide de l'ordinateur, il n'est pas certain qu'il ait bien cerné tout l'impact de l'utilisation de l'informatique sur la gestion des formulaires. L'emploi de l'ordinateur fait plus que changer le support; on pense moins en termes de «formulaires» et plus en termes de «données».⁶² Pourtant, la source des données reste encore pour une large part le formulaire, car l'entrée des données dans une base se fait par l'intermédiaire d'écrans programmés qui sont à toute fin pratique des formulaires électroniques. Or, la gestion des écrans, ne serait-ce que pour assurer l'intégrité des données, est essentielle au maintien de la base de données, sans quoi celle-ci deviendrait rapidement d'une fiabilité douteuse. C'est pour cela, entre autres, que dans l'informatique de l'utilisateur final, l'accès direct à la base de données, que ce soit pour entrer ou pour extraire des données, est normalement contrôlé. Dans cette optique, la gestion des formulaires de l'avenir devra se faire en coordination avec la gestion des systèmes d'informations organisationnelles, et si la création de formulaires «maisons» électroniques devient graduellement décentralisée, la gestion de l'entrée et de l'extraction des données de la base de données, grâce aux écrans et aux rapports, risque d'être de plus en plus centralisée.⁶³

James Lambert
Guy Dinel

Les auteurs sont à l'emploi de l'Université Laval à la Division des archives; ils sont respectivement archiviste de référence et chef de la Division.

NOTES

1. Spokes, Jim. «Forms management», *ARMA, Gestion de l'information. Le défi du changement*. Montréal, 1982. E1-3, p. 2; Mary F. Robek, Gérard F. Brown et Wilmer O. Maedke. *Information and Records Management*, 3^e éd. Encino, Glencoe Publishing Co, 1987. p. 425.
2. Richman, Leo. «Practical records management [...] : forms control», *Records Management Quarterly*, V, 4 (octobre 1971), p. 36; Université Laval, Service d'organisation et méthodes (SOM), «Proposition pour une gestion des formulaires», 30 novembre 1981 (texte inédit), p. 3; James M. Filkins, «Forms analysis — more than just design», *Information and Records Management*, XXIII, 9 (septembre 1978), p. 20; Robek et al., *op. cit.*, p. 426.
3. Danis, George-A. «la Gestion des imprimés administratifs», *ARMA, Gestion d'information: le défi du changement*, Montréal, 1982, F1-3, p. 2. C'est ainsi, par exemple, que la Business Forms Management Association fut formée en 1958. Robek et al., *op. cit.*, p. 425.
4. Dans ce texte, les termes «formulaire» et «formule» sont employés de façon interchangeable et veulent dire la même chose. Pour d'autres définitions similaires à celle offerte ci-après voir Spokes, *op. cit.*, p. 2; Richman, *op. cit.*, p. 36; Université Laval, SOM, *op. cit.*, pp. 6, 7. Il est à noter que, au sens large, particulièrement quand on parle de formulaires imprimés, le terme «formulaire» s'emploie aussi pour désigner les papiers à en-tête, les lettres standard, les enveloppes, les organigrammes, les tableaux statistiques et les graphiques. Dans notre texte nous employons les termes «formule» ou «formulaire» pour désigner ces genres d'imprimés administratifs.
5. Robek et al., *op. cit.*, pp. 425, 458.
6. Bubnash, George. «Obtaining maximum benefits from forms management», *Records Management Quarterly* II, 1 (janvier 1968), p. 18.
7. Drolet, André. *Gestion des imprimés administratifs: organisation administrative et réalisation technique* (Québec, Éditeur officiel du Québec, 1975), p. 9; Danis, *op. cit.*, p. 5; Université Laval, SOM, *op. cit.*, pp. 6-7.
8. Université Laval, SOM, *op. cit.*, p. 7.
9. Spokes, *op. cit.*, pp. 6, 9.
10. Horton, Forest H. «The formless form», *Records Management Quarterly*, XVIII, 3 (juillet 1984), pp. 48-52.
11. Spokes, *op. cit.*, p. 3; Université Laval SOM, *op. cit.*, p. 8, Ray F. Pemberton, «Organizing the forms management program», *Information and Records Management*, IX, 8 (août 1975), p. 8.
12. Spokes, *op. cit.*, pp. 3-4; Université Laval, SOM, *op. cit.*, pp. 8-9, 30; Danis, *op. cit.*, p. 3; Drolet, *op. cit.*, p. 9; Bubnash, *op. cit.*, p. 16. Les propos qui suivent sont basés surtout sur Drolet, *op. cit.*, pp. 13-14, Université Laval, SOM, *op. cit.*, pp. 11-12, Robek et al., *op. cit.*, p. 427, Betty Ricks et Kay F. Gow. *Information Resource Management: A Records Systems Approach*, 2^e éd. Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1988. p. 488. Il est à noter que l'objectif de la réduction des coûts doit être compris dans un sens large. Puisque la plus grande partie des coûts des formulaires réside dans leur utilisation, il est possible qu'il soit nécessaire d'augmenter les dépenses dans leur création afin d'assurer une qualité qui réduirait le coût d'utilisation.
13. Robek et al., *op. cit.*, pp. 428-429.
14. Voir en particulier Robek et al., *op. cit.*, p. 429; et Ricks and Gow, *op. cit.*, p. 491.
15. Ricks et Gow, *op. cit.*, p. 490.
16. Parmi les nombreux ouvrages qui traitent de la structure d'un programme de gestion des formulaires voir particulièrement Université Laval, SOM, *op. cit.*, pp. 10, 19, 27-28, 30, *op. cit.*, annexe 1; Robek et al., p. 428; Jesse L. Clark, «The forms management program - an overview», *Information and Records Management*, IX, 9 (septembre 1975), p. 56; Roy F. Pemberton, «Operating the forms management program», *Information and Records Management*, X, 10 (octobre 1976), p. 16.
17. Robek et al., *op. cit.*, p. 427.
18. *Ibid.*, p. 428.
19. Wallace, Patricia et al. *Records Management: Integrated Information Systems*, 2^e éd. New York, John Wiley and Sons, 1987. p. 307.
20. Drolet, *op. cit.*, p. 18.
21. L'importance de cet instrument de travail est reconnue universellement, mais voir, entre autres, Drolet, *op. cit.*, pp. 18, 19, 21; Université Laval, SOM, *op. cit.*, p. 22 et annexe 1; Ricks et Gow, *op. cit.*, p. 492; Bubnash, *op. cit.*, p. 16; Pemberton, «Organizing ...», p. 17; Eileen N. Hock, «Integrating the role of records and forms management — Emphasis on forms management and design». *Proceedings of the Arma International 33rd Annual Conference*. Baltimore (octobre 1988), p. 267; Don L. Caldwell. «For the record: form management». *Information and Records Management*, IX, 5 (mai 1975), p. 10..
22. Autre instrument dont l'importance est universellement reconnue. Voir les mêmes ouvrages.
23. Voir Bubnash, *op. cit.*, pp. 18-19, à propos de l'analyse des formulaires dans leur contexte d'ensemble.
24. *Ibid.*, p. 16.

25. Université Laval, SOM, «Élaboration d'un calendrier des travaux pour la gestion des formules», 28 juillet 1982 (texte inédit).
26. Université Laval, SOM, «Proposition...», p. 18 et annexe 1; «Élaboration...», pp. 4-5, annexes 2 et 3 et «Questionnaire d'analyse»; Wallace et al., *op. cit.*, pp. 319-320. Le questionnaire de Robek et al. est particulièrement complet, *op. cit.*, pp. 456-458.
27. Ricks et Gow, *op. cit.*, pp. 502-503.
28. Hock, *op. cit.*, p. 270; Université Laval, SOM, «Proposition...», p. 20 et annexe 1; Ricks and Gow, *op. cit.*, p. 493.
29. Gildner, James M. «Reducing forms cost through effective purchasing». *Information and Records Management*, IX (10) (octobre 1975), p. 13; Bubernash, *op. cit.*, p. 16; Hock, *op. cit.*, p. 268; Ricks et Gow, *op. cit.*, p. 492.
30. Université Laval, SOM, «Proposition...», annexe 1.
31. Robek et al., *op. cit.*, pp. 439-440.
32. *Ibid.*, p. 441.
33. Wallace et al., *op. cit.*, p. 307.
34. Robek et al., *op. cit.*, p. 435.
35. *Ibid.*, pp. 430, 435. Pour un bon exposé de la méthodologie employée dans une analyse poussée, voir *Ibid.*, pp. 437-439.
36. Université Laval, SOM, «Proposition...», p. 27; annexe 1. Pour une liste plus exhaustive des questions à poser ainsi qu'une liste de sources possibles de réponses voir Robek et al., *op. cit.*, pp. 436-437, 441-442.
37. Voir, entre autres, Spokes, *op. cit.*, p. 7 et Université Laval, SOM, «Proposition...», p. 27.
38. Voir, entre autres, Université Laval, SOM, «Élaboration...», annexe 3.
39. Pour des discussions de différents types de numérotation voir, entre autres, Richman, *op. cit.*, p. 37; Spokes, *op. cit.*, p. 3; Université Laval, SOM, «Proposition...», annexe 1; Robek et al., *op. cit.*, p. 434; Don L. Caldwell, «For the record: forms management», *Information and records management*, IX, 5 (mai 1975): 10. Si les auteurs diffèrent sur les spécificités d'un système de numérotation, ils sont presque unanimes à reconnaître deux principes fondamentaux: simplicité et flexibilité.
40. Hock, *op. cit.*, p. 270.
41. Horton, *op. cit.*, p. 49.
42. Wallace et al., *op. cit.*, pp. 313, 317.
43. Hock, *op. cit.*, p. 272.
44. Wallace et al., *op. cit.*, pp. 315-316.
45. Spokes, *op. cit.*, p. 6; Université Laval, SOM, «Proposition...», p. 23.
46. Sur cette question voir Danis, *op. cit.*, p. 7, 9.
47. *Ibid.*, p. 9; Wallace et al., *op. cit.*, pp. 316-317.
48. Université Laval, SOM, «Élaboration...», annexe 3 et «Questionnaire technique».
49. Danis, *op. cit.*, p. 6; Drolet, *op. cit.*, p. 30; Horton, *op. cit.*, p. 49.
50. Danis, *op. cit.*, p. 7; Drolet, *op. cit.*, p. 30.
51. Voir à ce sujet Nelson Dumais et Guy Martin, «les Traitements de formulaires ne sont pas tous de même niveau», *Informatique et bureautique* (avril 1989), pp. 19-27.
52. Le dessin est probablement l'aspect le plus souvent traité de la gestion des formulaires, ce qui reflète l'approche essentiellement technique qui a longtemps caractérisé cette profession. À ce sujet voir, entre autres, Drolet, *op. cit.*, pp. 35-53; Richman, *op. cit.*, p. 37; Bubernash, *op. cit.*, p. 18; Spokes, *op. cit.*, p. 8; Danis, *op. cit.*, pp. 7-8; Université Laval, SOM, «Proposition...», annexe 1; «Élaboration...», annexe 3 et «Questionnaire technique»; Robek et al., *op. cit.*, pp. 443-445; William V. Nygren, «Forms design its more than appearance», *Information and Records Management*, IX, 8 (août 1975), pp. 10, 25-26.
53. Wallace et al., *op. cit.*, p. 308.
54. Concernant l'évolution de ces éléments depuis les années 1920, voir Hock, *op. cit.*, p. 273.
55. Ce sujet a aussi été beaucoup et longuement traité; voir, entre autres, Spokes, *op. cit.*, pp. 4, 8; Drolet, *op. cit.*, pp. 58-72; Richman, *op. cit.*, p. 38; Bubernash, *op. cit.*, p. 18; Wallace et al., *op. cit.*, pp. 322-323; Université Laval, SOM, «Proposition...», p. 21 et annexe 2; Hock, *op. cit.*, p. 271; James M. Gildner, «Reducing forms cost through effective purchasing», *Information and Records Management*, I, 10 (octobre 1975), pp. 13-14.
56. Voir, entre autres, Drolet, *op. cit.*, pp. 73-74; Danis, *op. cit.*, p. 10; Wallace et al., *op. cit.*, pp. 324-326; Université Laval, SOM, «Proposition...», pp. 21-22, 28 et annexe 1.
57. Ce sujet est beaucoup moins traité. Voir en particulier Université Laval, SOM, «Proposition...», pp. 22, 27-28 et annexe 1.
58. Autre sujet plutôt rarement traité. Voir *Ibid.*, p. 23 et annexe 1.
59. Horton, *op. cit.*
60. L'informatique de l'utilisateur final vise à donner aux usagers la capacité de satisfaire par eux-mêmes leurs besoins reliés à l'informatique.
61. Ricks and Gow, *op. cit.*, p. 502.
62. Tocco, Gilles, «Comment supprimer vos formulaires», *Informatique et bureautique*, (avril 1989), p. 16.
63. Nous désirons remercier madame Annette Blanchet et monsieur Gérard Goyer, de la Division des archives de l'Université Laval, de leur précieuse collaboration au cours de la phase finale de rédaction de cet article.

GUIDES BIBLIOGRAPHIQUES

Archives nationales du Canada, Centre canadien d'information et de documentation en archivistique (CCIDA), Bibliographie, 1987 (Listes bibliographiques spécialisées fournies sur demande).

Centre de bibliographie archivistique «Bibliographie», *Archives*, (Chronique publiée dans la revue *Archives* depuis mars 1979).

KAWABATA, Julie, édit. *Forms management: bibliography and source guide*. [Portland, OR], Business Forms Management Association, Inc. 1982. 22 p.

PENNIX, Gail B. et Marti FISHER, «Cumulative Index to the Records Management Quarterly 1967-1987», *Records Management Quarterly*, vol. 22, n° 1 (janvier 1988), pp. 27-122.

ROBERGE, Michel, *L'expertise québécoise en gestion des documents administratifs. Bibliographie thématique et chronologique 1962-1987*, Saint-Augustin, les Éditions Gestar, 1987. [N.P.].

SELDON, Betty D. et al., *Records Management: The Canadian Contribution (a Bibliography)/ Contribution canadienne à la gestion des documents (une bibliographie)*, London, University of Western Ontario, [c. 1985], 157 p. et 17 microfiches.

MANUELS ET OUVRAGES GÉNÉRAUX

BENEDON, William, *Records Management*, Los Angeles, The Trident Shop, [c. 1969], 272 p.

COUTURE, Carol et Jean-Yves ROUSSEAU, *Les archives au XX^e siècle: une réponse aux besoins de l'administration et de la recherche*, Montréal, Université de Montréal, Secrétariat général, Service des archives, 1982. 491 p.

RICKS, Betty et Kay F. GOW *Information Resource Management: A Records Systems Approach*. 2e édition. Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1988. VIII + 635 p.

ROBEK, Mary F., Gerald F. BROWN et Wilmer O. MAEDKE. *Information and Records Management*, 3^e édition. Enrico, Glencoe Publishing Co., 1987. VI + 580 p.

ROBERGE, Michel. *La gestion des documents administratifs*. La Pocatière, Documentor, 1983. 416 p. (Collection Accès à l'information administrative).

WALLACE, Patricia et al. *Records Management: Integrated Information Systems*, 2^e édition. New York, John Wiley and Sons, 1987. X + 500 p.

PÉRIODIQUES

Archives. Association des archivistes du Québec, 1969-
Information and Records Management (IRM), 1969-
Journal of Forms Management. Business forms Association, 1975-

Platform: the Forms Management Quarterly. Canadian Association for Business Forms Management, 1979-

Records Management Quarterly. Association of Records Managers and Administrators (ARMA), 1967-

ÉTUDES PARTICULIÈRES

La gestion des formulaires en général

ALBERTA. GOVERNMENT SERVICES. RECPRDS MANAGEMENT BRANCH. *Forms Management and forms design guide*. Edition révisée, Edmonton, Alberta, Public Works, Supply and Services, 1982 (Records Management Guideline, RMB-6).

BARNETT, Robert. «Ease the paperwork burden with forms management». *Modern Office and Data Management*, XVIII, 5 (juin 1979), pp. 20-21.

BARNETT, Robert. «Getting executives involved with forms management». *Modern Office and Data Management*, XIX, 5 (juin 1980), pp. 27-28.

BELLEVAN, Margareth. «Forms management». *Office*, LXXXIV, 4 (octobre 1976), pp. 81-82.

BRISCOE, G. «Forms management». *Management Services*, XXI, 2 (février 1977), pp. 36-42.

BRODY, Arthur. «Efficient warehouse vital to forms management success». *Business Forms Reporter*, XVI, 6 (juin 1978), pp. 34-35.

BUBNASH, George. «Obtaining maximum benefits from forms management». *Records Management Quarterly*, II, 1 (janvier 1968), pp. 15-18.

CALDWELL, Don, L. «Forms and Records Management». *Information and Records Management*, XIII, 8 (août 1979), pp. 10-11.

CALDWELL, Don, L. «For the Record: Form management». *Information and Records Management*, IX, 3 (Mars 1975), 8, 65; IX, 4 (avril 1975), pp. 10, 14.

CARPENTER, R.E. «Organization of a forms control program». *Records Management Quarterly*, I, 1 (janvier 1967), pp. 12-13, 29.

CHRISTENSEN, G. Jay. «Educational challenge of forms management». *Records Management Quarterly*, VII, 2 (avril 1973), pp. 11-14, 35.

CHRISTENSEN, G. Jay. «Forms management means more than forms design». *Office*, LXXXI, 1 (janvier 1975), pp. 100-102.

CLARK, Jesse L. *Forms control by Clark*. Newton, ME, Paperwork Systems Consultants, 1971. 125 p.

CLARK, Jesse L. «On developing an effective forms-management program». *Office*, XCII, 6 (décembre 1980), pp. 43-46.

- CLARK, Jesse L. «33 Guidelines in forms management». *Business Forms Reporter*, XVI, 2 (février 1977), pp. 14, 74-75.
- CLARK, Jesse L. «The forms management program — an overview». *Information and Records Management*, IX, 9 (septembre 1975), p. 8.
- DANIS, George-A. «La gestion des imprimés administratifs». *ARMA: Gestion de l'information. Le défi du changement*. (février 1982), F1-3. 13 p.
- DOMTAR Inc. *La gestion des imprimés administratifs*. Montréal, Domtar Inc., 1983. 14 p.
- DROLET, André. *Gestion des imprimés administratifs: organisation administrative et réalisation technique*. Québec, Éditeur officiel du Québec, 1975. 92 p. (Cahiers de la Régie de la langue française, n° 25).
- ERSKINE, Tim A. «The management principle and forms». *Records Management Quarterly*, XIV, 2 (janvier 1980), pp. 28-31.
- FILKINS, James M. «Forms analysis — more than just design». *Information and Records Management*, XII, 8 (août 1978), pp. 18, 20.
- FISHER, Richard E. «Eight steps to a better business forms system». *Modern Office Procedures*, XXIII, 9 (septembre 1978), pp. 156-158.
- «Formulaires: quelques règles essentielles, des erreurs à éviter». *Revue du SCOM*, 81/82 (juillet/décembre 1981), pp. 56-57.
- HOCK, Eileen N. «Integrating the roles of records and forms management emphasis on forms management and design». *Proceedings of the Arma International 33rd Annual Conference*, Baltimore (octobre 1988), pp. 265-275.
- INTERNATIONAL PAPER CO. *Business forms glossary*, 2^e édition, New York, 1977. 149 p.
- KARTCHNER, David E. «ISM — Information System Management Integrating the Roles of Records and Forms Management». *Proceedings of the Arma International 33rd Annual Conference*, Baltimore (octobre 1988), pp. 261-264.
- KITOVER, Bertha. «Why a forms management program?» *Journal of Systems Management*, XXIX, 4 (avril 1978), p. 50.
- KNOX, Frank M. *The Knox standard guide to design and control of business forms*. New York, McGraw-Hill Book Company, 1965. 255 p.
- KOENECKE, W. «Forms control — fortune or flop». *Journal of Systems Management*, XXXII, 1 (janvier 1984), pp. 11-14.
- KUTTNER, Monroe S. *Managing the Paperwork Pipeline*, New York et al, John Wiley and Sons, 1978. XV + 244 p.
- LANGEMO, Mark et Daniel A. BRATHAL, *Managing Business Forms*. Prairie Village, Arma, 1988, 29 p. + 52 diapositives.
- LEIGH, Michael. «Forms management procedures». *Records Management Quarterly*, VIII, 3 (juillet 1974), pp. 32-35, 39.
- MCCOY, Michael J. «Selling forms management to top management - a consultant's view». *Information and records management*, XIII, 8 (août 1979), pp. 14-15.
- MARIEN, Ray. *Marien on forms control: how to cut costs and increase profits through controlled business forms*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1962. 246 p.
- MORRIS, J.W. «The systems approach to forms management». *Information and Records Management*, IX, 11 (novembre 1975), pp. 32, 34.
- MYERS, Gibbs. «Forms management». *Journal of Forms Management* (Série d'articles s'étendant sur plusieurs numéros).
- MYERS, Gibbs et James M. JOYCE. *Forms design and management, manual and computer*. Cleveland, OH, Association for Systems Management, 1979.
- NELSON, Dennis. «Forms management: a key to savings and control». *Best's review (Property/Casualty)*, LXXXI, 11 (mars 1981), pp. 36-40.
- NYGREN, William V. *Business forms management*. New York, AMACOM, 1980. 182 p.
- OSBORNE, Richard et William MEKISICK. «Forms management — developing policies & procedures». *Information and Records Management*, IX, 10 (octobre 1975), p. 16.
- OSTEEN, Carl E. *Forms analysis, a management tool for design and control*. Stamford, CT, Office Publications, 1969. 253 p.
- PEMBERTON, Roy F. «Operating the forms management program». *Information and Records Management*, X, 10 (octobre 1976), pp. 16-18, 35.
- PEMBERTON, Roy F. «Organizing the forms management program». *Information and Records Management*, IX, 8 (août 1975), pp. 8, 44-45.
- Practical guide to business forms*. Basingstoke, Angleterre, Wiggins Teape, Idem Division, 1976, 24 p.
- QUÉBEC. MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES. *Manuel d'organisation administrative. Gestion des formulaires*. Québec, ministère des Affaires sociales, 1974. 24 p.
- QUÉBEC. MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES. *Guide des imprimés administratifs*. Québec, ministère des Affaires sociales, 1981. 110 p.
- QUÉBEC. MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES. Service de la gestion des documents. *Contrôle de qualité des imprimés administratifs. Procédures*. Québec, ministère des Affaires sociales, 1981. 27 p.
- RICHMAN, Leo. «Practical records management [...]: Forms controls». *Records Management Quarterly*, V, 4 (octobre 1971), pp. 36-39.

SCHIEL, John P. *The business forms handbook... 2e édition*, Alexandria, VA, National Business Forms Association, 1979. 410 p.

SEATTLE FIRST NATIONAL BANK. «Forms management survey». *Records Management Quarterly*, XVII, 2 (avril 1983), pp. 54-55.

SERVICE CENTRAL D'ORGANISATION ET MÉTHODES (SCOM). *Les formulaires: conception et réalisation*. Paris, SCOM, 1984. 4^e édition, 111 p.

SODASKAS, Wallace B. *Manual of business forms*, New York, Office Publications, 1961. 235 p.

SPOKES, Jim. «Forms management». *ARMA, Gestion de l'information. Le défi du changement*, Montréal, 1982. Reproduit sur microfiche dans Seldon-MacFarlane, Betty D. et al. *Contribution canadienne à la gestion des documents* (London, Ont., Department of Secretarial and Administrative Studies, University of Western Ontario, 1986).

STONE, Paul A. «Forms can control the shape of your company». *Records Management Quarterly*, V, 2 (avril 1971), pp. 13-15.

STUBBS, Jack. «Forms are main user connection». *Data management*, XV, 6 (1^{er} juin 1977), pp. 13-14.

STUDER, Gary A. «How to implement a forms management project and critical path analysis». *Office*, XCII, 6 (décembre 1980), pp. 24-30.

THOMAS, Al. «Save by starting your own forms management system». *Modern Office Procedures*, XXIV, 11 (novembre 1979), pp. 114-116.

U.S. NATIONAL ARCHIVES AND RECORDS SERVICE. Office of Records and Information Management. *Forms Management*. D.C., Government Printing Office, 1969. 36 p.

UNIVERSITÉ LAVAL, Service d'organisation et méthodes. «Élaboration d'un calendrier des travaux pour la gestion des formules», texte inédit, 1982. 15 p. et annexes.

UNIVERSITÉ LAVAL, Service d'organisation et méthodes. «Proposition pour une gestion des formules», texte inédit, 1981. 35 p. et annexes.

VARDAMAN, Patricia B. *Forms for better communication*. New York, Van Nostrand Reinhold, 1971. 154 p.

VERNET, John H. «Materials management applied to forms». *Office*, LXXXIX, 1 (janvier 1979), pp. 146, 148.

VILLERS, Marie Eva de. *Vocabulaire des imprimés administratifs: terminologie de la gestion, vocabulaire anglais-français*. Québec, Éditeur officiel du Québec, 1988. 141 p. (Cahiers de l'Office de la langue française, n° 28).

VON TALGE, Louise C. «Organizing a forms control program». *Records Management Quarterly*, III, 2 (avril 1969), pp. 12-14.

ZEDAN, Allan M. «Does your corporation have a forms management program?» *Office*, XCI, 4 (avril 1980), pp. 104, 112.

Études de cas

BACCI, Alfred et Udalloff, Vic. «Form switch aids SF assessor». *Government Executive*, X, 2 (février 1978), p. 56.

BLUM, David. «Establishing a forms management program in the state of Maryland». *Records Management Quarterly*, XIII, 4 (octobre 1979), pp. 11-14, 16.

BRENNAN, Diane. «Profile of a records/forms manager at the Peoples Natural Gas Co.». *Information and Records Management*, XIII, 8 (août 1979), pp. 20-21.

BROWN, Robert et Fred J. LUCKY. «Admitting form keeps hospital's users happy». *Computerworld*, XII, 23 (5 juin 1978), pp. 135-136.

BUNN, K. Lyle. «The key to better patient care». *Health Care*, V, 1 (février 1983), p. 33.

BUNN, K. Lyle. «Managing forms to manage the Ottawa General». *Records Management Quarterly*, XVI, 1 (janvier 1982), pp. 8, 10, 12.

«California bill establishes forms management centre». *Records Management Quarterly*, IX, 4 (octobre 1975), pp. 19, 49.

«California modernizes forms management with a turn-key system». *Government Executive*, XII, 9 (septembre 1980), pp. 49-50.

CHAMBERS, H.I. «Getting on form». *The Accountant*, CLXXVIII, n° 5395 (15 juin 1978), pp. 807-808.

COOMBS, Ernest L. «Credit bank exercises forms control program; costs are trimmed, paper volume reduced». *Bank Systems and Equipment*, XIV, 11 (novembre 1977), pp. 61-63.

CUTTS, Martin et Chrissie MAHER. «Simplifying DHSS forms and letters». *Information Design Journal*, II, 1 (1981), pp. 28-32.

DRAGANI, James. «CAR speeds medicare forms processing at Nation Wide Mutual Insurance». *JIM, Journal of Information and Image Management*, XVI, 12 (décembre 1983), pp. 22-24.

JONAS, Ed. «DOD [Department of Defense] brings forms war under control». *Information and Records Management*, XII, 8 (août 1978), p. 17.

«Kentucky takes action». *Records Management Quarterly*, X, 1 (janvier 1976), pp. 36-37.

McKAY-SMITH, Maida et A.C. GASTIN. «Forms control and design in a small police department». *Records Management Quarterly*, XVI, 1 (janvier 1982), pp. 7-8, 12.

NUSSBECK, Dan. «Forms control at Hallmark: a philosophy as well as a system». *Information and Records Management*, XII, 8 (août 1978), pp. 16-17.

S & H's centralized forms control». *Information and Records Management*, IX, 8 (août 1975), pp. 13-16, 23.

- «Service firm gets handle on forms cost». *Info-systems*, XIII, 1 (janvier 1976), pp. 40-41.
- Design, production et achat**
- BARNETT, Robert. «Form design principles for the non-professional». *Modern Office and Data Management*, XVIII, n° 7 (août 1979), pp. 25-26.
- BUSINESS FORMS MANAGEMENT ASSOCIATION. *The complete guide to forms management, analysis, and design*. Portland, OR, Business Forms Management Association [1982].
- CANADA. CIVIL SERVICE COMMISSION. MANAGEMENT ANALYSIS DIVISION. *Forms Design and Control Manual*. Ottawa, Queen's Printer, 1963.
- CARLSEN, Robert D. et James Frank McHUGH. *Handbook of sales and marketing forms and formats*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1978. 534 p.
- CARPENTER, R.E. «Forms design and procurement». *Records Management Quarterly*, 1, 2 (avril 1967), pp. 21-22.
- CLAY, Michael J. «Forms management [...]: an introduction to printing and layout techniques». *Records Management Quarterly*, X, 4 (octobre 1976), pp. 36, 40.
- CLAY, Michael J. «Forms management [...]: copy preparation». *Records Management Quarterly*, XI, 3 (juillet 1977), pp. 50-51.
- CLAY, Michael J. «Forms management [...]: line colour/full colour». *Records Management Quarterly*, XII, 3 (juillet 1978), pp. 44-45, 53.
- CLAY, Michael J. «Forms management [...]: proof reading». *Records Management Quarterly*, XI, no 4 (octobre 1977), pp. 42-43.
- CLAY, Michael J. «Forms management [...]: sizing illustrations». *Records Management Quarterly*, XI, 1 (janvier 1977), pp. 38-40.
- CLAY, Michael J. «Forms management [...]: typeface technology». *Records Management Quarterly*, XI, 2 (avril 1977), pp. 42-43.
- CUTTS, Martin et Chrissie MAHER. *Writing plain English: a guide for writers and designers of forms, leaflets labels and agreements*. Salford, Angleterre, Plain English Campaign, 1980.
- DOMTAR. *The Fundamentals of the printing and duplicating processes*. [s.l.], Domtar, 1973. 119 p.
- DOMTAR Inc. *Planning the production of business forms and stationery*. Montréal, Domtar Inc. [s.d.]
- «Économie par la rationalisation dans la fabrication des formules». *Le Bureau*. (juillet 1967), p. 26.
- DUMAIS, Nelson et Guy MARTIN «Les traitements de formulaires ne sont pas tous de même niveau». *Informatique et bureautique*, X, 4 (avril 1989), pp. 19-27.
- EFFENBEIN, Julien. *Handbook of business form letters and forms*. (New York, Simon and Schuster, 1972. 314 p.
- FIRTH, Diane. «An investigation of the success of redesigned supplementary benefits documents». *Information Design Journal*, II, 1 (1981), pp. 33-43.
- «Forms design — the first step in data entry». *Canadian Datasystems*, IX, 10 (novembre 1977), p. 96.
- FORSYTHE, James J. *The manufacture of business forms*. New York, International Paper Co., 1977, 124 p.
- GILDNER, James M. «Reducing forms cost through effective purchasing». *Information and Records Management*, IX, 10 (octobre 1975), pp. 13-14.
- Great Britain. Her Majesty's Stationery Office. *The design of forms in government departments*. 3^e édition, Londres, 1980.
- GUILLET, Denise R. «Forms design: it's really a system». *Administrative Management*, XI, 11 (novembre 1979), pp. 48-50.
- HOPKINS, Carlos C. «A continuous form boosts ordering efficiency». *Modern Office Procedures*, XXIV, 11 (novembre 1979), pp. 126-128.
- HORN, Jack. *Manual of successful EDP forms and reports design and control*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1971. 52 p.
- «How to design and use printed forms to save time and money». *Professional Report*, VIII, 1 (janvier 1978), pp. 20-21.
- «How to save money when you order printing». *Professional Report*, X, 11 (novembre 1980), pp. 21-22.
- HOWELL, Murt. «Form design standards». *Platform: The Forms Management Quarterly*, (janvier 1983), pp. 4-7.
- INTERNATIONAL BUSINESS FORMS INDUSTRIES. *How to design business forms*. Arlington, VA, 1972.
- INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES CORPORATION. *Forms design reference guide for printers*. 16^e édition, White Plains, N.Y., 1980.
- JACOBS, Marvin. *Forms design, the basic course plus*. Cleveland, OH, AmeriType and Art, 1980.
- JACOBS, Marvin. *Forms design clear and simple*. Cleveland OH, AmeriType and Art.
- JACOBS, Marvin. *Forms typesetting and paste-up techniques*. Cleveland, OH, AmeriType and Art.
- KAISER, Julius B. *Forms design and control*. New York, American Management Association, 1968. 173 p.
- KERSHAW, Joseph. «Some good ideas for designing better business forms». *Office* XVIII, 3 (septembre 1979), pp. 119-120.
- KIRK, N.A. «Legal restraints in forms design». *Journal of Systems Management*, XXX, 6 (juin 1979), pp. 38-42.
- KISH, J.L. «Business forms: a checklist approach to efficient forms design». *Graphic Arts Monthly*, XLVII, 7 (juillet 1975), pp. 74b-74c.
- KISH, Joseph L., Jr. *Business forms, design and control*. New York, Ronald Press, 1971. 226 p.

- LAWRENCE, B. «Basics of forms design». *Offset printer*, n° 128 (septembre 1979), pp. 37-38.
- LEIGH, M.G. «Rationalising forms and cutting printing costs». *Modern Office and Data Management*, XIX, 6 (juillet 1980), pp. 17-20.
- LEVAN, G.D. «Forms redesign cuts bank's paperwork». *Journal of Systems Management*, XXXI, 2 (février 1980), pp. 38-39.
- LOWRY, Nancy E. «The forms vendor: an untapped resource». *Information and Records Management*, XII, 8 (août 1978), p. 22.
- MACKINNON, Ian J.L. «Better forms design can improve your agency's function and image». *Canadian Insurance*, LXXXIII, 10 (septembre 1978), pp. 18-20.
- MATHIES, Leslie H. *Forms design, applied principes*. Colorado Springs, CO, Systemation, 1969.
- MEYERINK, Trina. «Form management/design». *Actes de la 4^e Conférence canadienne sur la gestion des documents*. Ottawa, février 1987, session n° 204.
- NICHOLAS, Ted. *The complete book of corporate forms*. Wilmington, DE Enterprise Publishing Inc., 1980.
- NYGREN, William V. «Don't just print those forms — design them». *In-Plant Printer*, XVIII, 8 (novembre/décembre 1979), pp. 22, 26.
- NYGREN, William V. «Forms design: it's more than appearance». *Information and Records Management*, IX, 8 (août 1975), pp. 10, 25-26.
- OLSEN, S.R. «A manufacturer's view of forms packing and shipping». *Business Forms Reporter*, XVI, 6 (juin 1978), p. 16.
- «Principles of forms design». *Canadian Office*, X, 10 (octobre 1979), p. 34.
- QUÉBEC. MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES. *Recueil de normes et standards sur les formulaires et questionnaires destinés aux établissements*. Québec, ministère des Affaires sociales, 1975. 21 p.
- RAINES, Gar. *Forms for the 80s: how to design and produce them*. Philadelphia, PA, North American Publishing Co., 1980.
- SCHACHER, James. «Forms management: how to save through good design and cost control». *The Magazine of Bank Administration*, LV, 11 (novembre 1979), pp. 44-46.
- SILAS, J. «Good forms design cuts costs». *Journal of Systems Management*, XXVII, 12 (décembre 1976), pp. 28-31.
- «Ten commandments of forms design». *Canadian Data-systems*, IX, 9 (octobre 1977), pp. 40-45.
- U.S. NATIONAL ARCHIVES AND RECORDS SERVICE. Office of Records and Information Management. *Forms analysis and design*. Washington, D.C., Government Printing Office, 1981.
- WRIGHT, Patricia. «The quality control of document design». *Information Design Journal*, I, 1 (1977), pp. 33-42.
- WRIGHT, Patricia. «Strategy and tactics in designing forms». Communication présentée à une conférence de l'OTAN sur la présentation visuelle de l'information. Pays Bas, Het Vennebas, 1978.
- WRIGHT, Patricia et P. BERNARD. «Asking multiple questions about several items: the design of matrix structures on application forms». *Applied Ergonomics*, IX, 1 (1978).
- WRIGHT, Patricia et P. BERNARD. «Just fill in this form — a review for designers». *Applied Ergonomics*, pp. 6, 213-220.

Impact de l'évolution technologique

HORTON, Forest W. «The formless form». *Records Management Quarterly*, XVIII, 3 (juillet 1984), pp. 48-52.

«Changes in computer output will have major impact on business forms design». *Graphic Arts Monthly*, I, 4 (avril 1978), pp. 62-63.

LANE, Robert D. «Forms management, future offices and their impact on forms makers». *Business Forms Reporter*, XVI, 3 (mars 1978), pp. 97-98.

LILIENFELD, Jack. «Computer generated forms functional file and forms data». *Records Management Quarterly*, VIII, 2 (avril 1974), pp. 9-14.

MARCOTTE, Yvonne Neville. «Word processing and forms controls». *Office*, XI, 5 (novembre 1979), pp. 97, 130-131.

TOCCO, Gilles. «Comment supprimer vos formulaires». *Informatique et bureautique*, IX, 4 (avril 1989), pp. 15-17.

«WP — Key to automated forms management». *Modern Office Procedures*, XX, 10 (octobre 1975), pp. 53-55.

La profession

CHRISTENSEN, G. Jay. «The philosophy and the profession of forms management». *Office*, LXXVII, 5 (mai 1973), pp. 64-65.

«Profiles of forms management professionals». *Information and Records Management*, IX, 8 (août 1975), pp. 22-24, 32.

WARNER, Jo. «Profile of a forms professional». *Information and Records Management*, XII, 8 (août 1978), pp. 14.