

---

# CONSEIL INTERNATIONAL DES MUSSÉES EXAMEN DE LA GOUVERNANCE EXTERNE **RAPPORT PRÉLIMINAIRE**

---

Préparé par: Doyenne Strategy et Luma Consulting

11 novembre 2021



# TABLE DES MATIÈRES

*Diapositive*

**3**

---

**INTRODUCTION**

---

*Diapositive*

**6**

---

**PARTIE UN:**  
*Analyse des événements et des problèmes structurels qui ont conduit aux démissions de la gouvernance 2020*

---

*Diapositive*

**24**

---

**PARTIE DEUX:**  
*Analyse Comparative*

---

*Diapositive*

**34**

---

**PARTIE TROIS:**  
*Recommandations Préliminaires*

---

*Diapositive*

**42**

---

**APPENDICES**

---

# INTRODUCTION

Fondé en 1946, Le Conseil International des Musées (ICOM) est la seule association de musée à vocation mondiale, et, depuis 2020, elle inclut près de 50,000 membres individuels dans 138 pays, avec 118 Comités Nationaux, 6 agences régionales, 32 comités professionnels internationaux et 22 associations affiliées. L'ICOM procède à des évaluations périodiques de la gouvernance dans le cadre de ses activités ordinaires, et a récemment révisé ses statuts et son règlement en 2017. Une série de démissions de dirigeants en 2020 a provoqué une crise de confiance au sein des membres de l'ICOM soulevant ainsi des questions sur la gouvernance de l'ICOM.

Peu après ces démissions, en Juillet 2020 le Conseil Exécutif de l'ICOM (CE) a réalisé un audit de ses procédures et émis une série de recommandations de réformes qu'il a depuis commencé à mettre en œuvre. Cependant, de nombreux présidents de comités au sein de l'ICOM ont réclamé un audit externe et indépendant. Un Comité directeur externe de révision (ERSC) a été convoqué pour en superviser le processus. *Le processus et la composition de l'ERSC ont soulevé des préoccupations et des questions chez certains membres ; dans notre rapport, nous évoquons certaines de nos recommandations à ces préoccupations.*

Par le biais d'une procédure d'appel à propositions, Megan McNally de Doyenne Strategy et Joan Fanning de Luma Consulting ont été sélectionnées par l'ERSC et le Conseil Exécutif pour remplir les missions suivantes :

- Analyser les événements et les problèmes structurels qui ont conduit aux démissions de dirigeants en 2020;
- Analyser la gouvernance de l'ICOM et réaliser une étude comparative pertinente du secteur, et ;
- Recommander des changements pour rendre la gouvernance de l'ICOM conforme aux meilleures pratiques dans le domaine.

**Doyenne et Luma effectuent ce travail en deux phases:**

- **Première Phase**, nous présentons notre meilleure interprétation de ce qui s'est passé, où se situe l'ICOM comparativement aux autres associations dans la même situation, et nous présentons également les améliorations identifiées comme étant les plus importantes par les personnes interrogées et les membres de l'ICOM. Le résultat de la première phase est ce **rapport préliminaire**, qui comprend nos **conclusions et recommandations préliminaires**.
- Dans la **Deuxième Phase**, nous invitons les membres de l'ICOM à examiner ces conclusions et recommandations préliminaires, et à nous faire part de leurs commentaires afin de contribuer à les améliorer. Le résultat de la deuxième phase sera un **rapport final**, dont la livraison est prévue au avril 2022. Le rapport final comprendra en outre des orientations sur la mise en œuvre des recommandations finales avec des références croisées aux lois et règles pertinentes.

## PREMIÈRE PHASE

- Analyse de plus de 160 artefacts, y compris des documents et des enregistrements (voir Annexe 1)
- Tenue d'une première réunion avec le Conseil Consultatif et réalisation d'une enquête de suivi pour recueillir les commentaires sur le processus d'examen externe et les personnes interrogées.
- Interview de 37 parties prenantes ayant une connaissance directe des événements qui ont conduit aux démissions de 2020 et / ou une perception unique des problèmes de gouvernance historiques et structurels de l'ICOM (voir Annexe 2).
- Examen des résultats des dernières enquêtes de planification stratégique de l'ICOM
- Réalisation d'une étude comparative initiale
- Préparation du présent **rapport préliminaire** en vue de sa présentation lors de la réunion du Conseil Consultatif de novembre 2022

## DEUXIÈME PHASE

- Accompagner les présidents des comités - en coordination avec le Conseil Consultatif - dans le processus de partage et d'analyse du **rapport préliminaire** avec leurs membres.
- Ensuite, organiser 3 à 5 tables rondes virtuelles pour permettre aux présidents des comités de faire leurs retours sur les conclusions et recommandations préliminaires
- Analyser ce retour d'information, mener des recherches comparatives supplémentaires si nécessaire, et soumettre un **rapport final au Conseil Consultatif et au CE**.

# A PROPOS DE NOUS ET NOTRE DÉMARCHE

Le processus de l'examen externe de la gouvernance s'est appuyé sur les conseils de l'ERSC, les réactions des membres du Conseil Consultatif et les commentaires des présidents des comités ainsi que des autres personnes que nous avons interrogées. Nous avons apporté plusieurs changements à notre processus en réponse aux préoccupations qui ont été formulées, notamment :

- *La répartition du travail en deux phases distinctes et la prolongation de la durée globale de la consultation*
- *La tenue indispensable des tables rondes pour permettre aux présidents de comités de bénéficier de plus de temps pour les consultations avec leurs membres avant de nous rejoindre pour en discuter et améliorer les recommandations*
- *La remise simultanée du rapport préliminaire et de notre rapport final directement au Conseil Consultatif et à l'ERSC*

**Notre travail ainsi que nos recommandations sont et resteront indépendants.** Notre rapport préliminaire et ses recommandations n'ont ni été examinés ni approuvés par une personne affiliée à l'ICOM. Notre rapport final tiendra compte de tous les commentaires reçus au cours des consultations de la phase deux.

**Notre processus pour cet examen est basé à la fois sur l'enquête appréciative et la participation des parties prenantes.** Nous sommes profondément convaincus que le savoir principal d'une communauté repose sur ceux qui sont les plus proches du travail réel de cette dernière - c'est-à-dire vous, les parties prenantes de l'ICOM. Vous connaissez l'ICOM mieux que quiconque et vos idées doivent être reflétées dans nos recommandations.

**Nous ne sommes pas l'ICOM.** Nous sommes des professionnels de terrain qui apportent un profond respect pour le travail de la communauté muséale, ainsi qu'une connaissance approfondie de ce secteur, tirée de notre expérience substantielle des associations, des organisations axées sur les membres, des institutions du patrimoine civique et culturel, ainsi que des mouvements et organisations de justice sociale.



## Megan McNally, JD

- **Doyenne Strategy** Fondateur et Consultant Principal
- Avocat basé aux États-Unis ; Droit et gouvernance des entreprises et des organisations à but non lucratif
- Cadre d'association expérimenté, membre du conseil d'administration et membre actif
- Plus de 20 ans d'expérience dans le domaine des organisations à but non lucratif, des associations et la philanthropie



## Joan Fanning, MPA

- **Luma Consulting** Co- Fondateur et Consultant Principal
- Ancien Fondateur et Directeur Général d'une association et d'une fédération à but non lucratif
- Plus de 20 ans d'expérience dans le domaine des organisations à but non lucratif, des associations et la philanthropie.
- Nommé dans le Top 50 des meilleurs entrepreneurs sociaux par Fast Company

# RÉSUMÉ ET APERÇU DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE

*"Fondé en 1946, l'ICOM est l'organisation mondiale des musées et des professionnels des musées, avec 40 000 membres issus de 140 pays de tous les continents. L'ICOM fournit un cadre éthique commun aux musées, un forum pour les discussions professionnelles et une plateforme pour débattre et célébrer le patrimoine et les collections dans les musées et les institutions culturelles. L'épine dorsale de cette organisation mondiale est une définition commune de ce que sont les musées et de ce qu'ils font."*<sup>1</sup>

Cette définition partagée est inscrite dans les statuts de l'ICOM, qui sont approuvés par son Assemblée Générale, et a été mise à jour pour la dernière fois en 2007. Au cours des cinq dernières décennies, seuls des changements mineurs ont été apportés à la définition.

**Pourtant, depuis 2003, un débat sérieux se tient au sein de la communauté des musées en général et de l'ICOM en particulier, pour savoir si la définition actuelle est suffisante pour refléter une conception moderne de ce qu'est un musée.** En 2015, un groupe de travail composé d'environ 25 membres de l'ICOM a commencé à explorer la nécessité d'actualiser cette définition. En juillet 2016, lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) qui s'est tenue pendant la 24e Conférence générale à Milan, le Groupe de travail sur la gouvernance a informé l'assemblée que le Groupe de travail sur la définition des musées examinait la définition et que ses travaux pourraient aboutir à la présentation d'une définition modifiée lors de la prochaine AGE, (qui sera annoncée dans le mandat 2016-2019). Suite à cela, lors de sa réunion de décembre 2016, la présidente nouvellement élue, Suay Aksoy, et le Conseil Exécutif, ont approuvé la création du Comité Définition, Perspectives et Potentiel du Musée (MDPP) en tant que comité permanent et ont nommé la présidente du groupe de travail, Jette Sandahl, à sa tête.

Le président du MDPP<sup>2</sup> a expliqué que le comité avait pour mandat d'analyser les tendances sociétales et leurs implications pour les musées et de déterminer si une nouvelle définition était nécessaire. En décembre 2018, le MDPP a rendu compte de son analyse initiale au Conseil exécutif, qui a recommandé que les statuts de l'ICOM soient révisés pour refléter une définition actualisée du musée. Le CE a demandé au MDPP d'élaborer un processus permettant

de présenter une proposition de nouvelle définition au conseil d'administration en juin/juillet 2019, qui serait ensuite présentée à l'assemblée générale extraordinaire de Kyoto en septembre 2019.

Ce qui s'est passé entre la réunion du conseil d'administration de décembre 2018 et les démissions de dirigeants de 2020 fait l'objet de la **première partie** de ce rapport. Nous avons reconstitué les événements clés du mieux que nous le pouvons en nous basant sur un examen des artefacts et sur l'observation directe des participants à ces événements. Nous identifions et analysons ensuite les pratiques de gouvernance, les problèmes structurels et les autres conditions qui ont favorisé le déroulement des événements qui ont suivis.

Dans la **deuxième partie**, nous discutons des meilleures pratiques et tendances en matière de gouvernance, et comparons les pratiques de gouvernance de l'ICOM avec celles d'associations similaires.

Enfin, dans la **troisième partie**, nous proposons des recommandations préliminaires reflétant notre propre analyse éclairée par les contributions des personnes que nous avons interrogées ainsi que par les réponses à l'enquête sur la planification stratégique de l'ICOM pour 2021.



1 - Jette Sandahl (2019) The Museum Definition as the Backbone of ICOM, Museum International, 71:1-2, vi-9, DOI: [10.1080/13500775.2019.1638019](https://doi.org/10.1080/13500775.2019.1638019).

2 - Ibid., 3.

# Partie Un

Analyse des événements et des problèmes structurels qui ont conduit aux démissions de la gouvernance 2020 et à la crise qui en a résulté

# PREMIÈRE PARTIE | VUE D'ENSEMBLE

Le 2 juin 2020, Léontine Meijer-van Mensch a démissionné du Conseil Exécutif (CE) de l'ICOM et, de fait, de son rôle de représentante du CE au sein du comité MDPP2. Sa démission a été suivie par la démission du président du MDPP2 et cinq membres du comité. Au cours des trois semaines suivantes, le Président de l'ICOM, son trésorier, ainsi qu'un autre membre du CE ont également démissionné. La démission d'un président en exercice était la première en 74 ans d'histoire de l'ICOM et signalait ce que beaucoup ont décrit comme une crise de gouvernance.

Dans des rapports ultérieurs aux membres, le Conseil Exécutif a fourni une chronologie et un résumé de haut niveau de ce qui s'est passé (voir RAPPORT SUR LA DÉFINITION DES MUSÉES 2019-2020, une publication non datée par le Conseil Exécutif et REVUE INTERNE DU CONSEIL EXÉCUTIF DE L'ICOM, partagée le 24 juillet 2020 avec le Conseil Consultatif). Cependant, les membres s'interrogent encore sur la série d'événements qui ont conduit aux démissions et à la gouvernance de l'ICOM. *La Première Partie* de notre rapport tente de répondre à cette question en fournissant un compte rendu plus détaillé de ce qui s'est réellement passé.

La Première Partie est divisée en deux sous-sections. Nous commençons par "**Ce qui s'est passé**" et

fournissons une chronologie des événements clés avant, pendant et après Kyoto\* qui ont conduit aux démissions. Ensuite, nous aborderons "**Ce qui a permis que cela se produise**" et fournirons une vue d'ensemble, une analyse des causes profondes et des problèmes structurels qui ont entraîné ces démissions. Il est important de souligner que notre évaluation de ce qui s'est passé, les causes profondes et problèmes structurels probables reflètent **notre meilleure compréhension des événements à ce stade**. Il y aura inévitablement des erreurs ou des omissions dans notre enregistrement des événements qui ont conduit aux démissions. Au cours de la Phase 2 du processus, nous demanderons un retour d'informations et des corrections à notre chronologie des événements et apporter ces corrections avant de soumettre notre rapport final au avril 2022.

**Enfin, il est important de mentionner que, bien que notre tâche consistait principalement à mener un audit de la gouvernance, tout ce qui a mal tourné n'était pas strictement lié à la gouvernance.** Nous avons donc inclus dans ce rapport des informations, des contextes et des aperçus d'autres questions pertinentes. Nous pensons que cela peut aider l'ICOM à mieux cerner ce qui s'est passé et, en tant qu'institution, à faire des choix réfléchis sur la voie à suivre et à regagner la confiance des membres.

\*Remarque : Kyoto, au Japon, a été le site de la 25e Conférence générale de l'ICOM et des réunions du conseil d'administration, du conseil consultatif et de l'assemblée générale associés.

F  
E  
U  
I  
L  
L  
E  
D  
E  
R  
O  
U  
T  
E

## Que s'est-il passé ?

- Avant Kyoto
- Kyoto
- Après Kyoto

## Qu'est-ce Qui A Permis Que Cela Se Produise ?

- Résumé
- Causes profondes contribuant aux démissions
- Les défis organisationnels et les problèmes structurels qui ont engendré les causes profondes

# CE QUI S'EST PASSÉ | AVANT KYOTO

2016

- **DÉCEMBRE** | le MDPP est établi en tant que comité permanent et se voit confier la double mission d'analyser les tendances sociétales et leurs implications pour les musées, et d'aviser le Conseil Exécutif (CE) sur la question d'une nouvelle définition du musée. Le Président nomme Jette Sandahl comme présidente et Alberto Garlandini comme représentant du Conseil Exécutif.

2017

- **JUIN** | le MDPP fit un rapport au CE et reçut l'ordre de continuer
- **JUIN-DEC** | le MDPP poursuit ses travaux

2018

- **JUIN** | le MDPP fit à nouveau un rapport au CE et reçut l'ordre de continuer
- **DÉCEMBRE** | le MDPP a informé le CE que le moment est venu de revoir la définition du musée et a proposé une approche, une méthodologie et un calendrier pour la présentation d'une nouvelle définition lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) à Kyoto en Septembre 2019. Le CE a accepté cette recommandation et a décidé que le MDPP "*poursuivra ses discussions inclusives dans toutes les régions et élaborera des propositions pour la définition du musée qui seront présentées au Conseil Exécutif en Juillet.*" Le Directeur Général de l'ICOM a conseillé au CE de consulter la Commission des Affaires Juridiques de l'ICOM (LEAC) sur les implications juridiques d'un changement de définition. *LEAC n'est pas consulté.*

2019

- **JAN-MAI** | MDPP a procédé selon l'approche approuvée par le CE, a lancé un appel à contributions, a analysé 269 soumissions, et a réduit le nombre de propositions à cinq

2019

- **MAI** | MDPP soumet les cinq propositions au CE. Presque immédiatement, certains membres du CE ont été contactés par des membres et des présidents de comité préoccupés par les propositions et/ou le processus d'élaboration des cinq propositions finales.
- **JUILLET**
  - François Mairesse, Président de l'ICOFOM, a démissionné du MDPP en invoquant un désaccord avec le processus et les cinq propositions finales
  - Rina Pantalony, Présidente de LEAC, a démissionné en invoquant un manque de respect grandissant vis-à-vis du comité et son travail récemment
  - Le CE s'est réuni les 21 et 22, et a examiné les cinq propositions du MDPP, et a approuvé que l'une d'elles soit soumis au vote par l'assemblée générale. Lors de cette réunion du CE, le Directeur Général a de nouveau indiqué que LEAC devrait être consulté.
  - L'ICOM a publié la définition proposée le 25, six semaines avant l'Assemblée Générale Extraordinaire de Kyoto
- **AOÛT**
  - 27 Comités nationaux et 7 Comités internationaux ont signé une lettre adressée au CE le 12 juin, exigeant le report du vote, invoquant leur conviction que la proposition finale "*ne reflète pas fidèlement les contributions soumises*«
  - Le désaccord avec le processus et la définition ont été partagés sur les médias sociaux, et divers médias ont commencé à relayer la controverse
  - Le personnel du Secrétariat de l'ICOM a entendu les préoccupations des membres et des volontaires et leur a conseillé d'adresser les demandes des médias au CE
  - Le Directeur Général a publié une lettre appelant à l'unité avant l'AGE - certains membres du CE considèrent que cet acte n'est pas de ses prérogatives
  - Le Secrétariat a fait appel au cabinet d'avocats de Paris Alma Monceau pour conseiller le BE sur le traitement de la demande concernant le report
  - Le Président du MDPP a écrit au CE pour s'enquérir des changements à l'ordre du jour de l'AGE et n'a pas reçu de réponse
  - Certains présidents de comités ont demandé des conseils au Secrétariat pour savoir s'ils pouvaient soumettre une proposition modifiée pour l'AGE et on leur a dit que ce n'était pas possible

# CE QUI S'EST PASSÉ | À KYOTO

*Kyoto a abrité la 25ème Conférence Générale Triennale de l'ICOM. Elle s'est déroulée du 1er au 7 Septembre 2019 suite à certaines réunions ayant eu lieu dans les jours précédant la Conférence.*

## 30-31 AOÛT 2019

- Le CE s'est réuni et a discuté de la demande du report. Le conseiller juridique interne de l'ICOM a informé le conseil d'administration sur les scénarios possibles pour l'AGE et les conséquences juridiques potentielles des différents plans d'action, en s'appuyant sur les conseils du cabinet d'avocats externe.
- Le CE a pris en compte l'avis juridique et a décidé (1) de procéder à l'AGE, et (2) d'allouer un temps supplémentaire pour une discussion générale lors des sessions plénières du PPDM. En outre, ils ont décidé et que l'une des assises serait organisée par les comités qui ont envoyé la lettre demandant le report.

## DU 31 AOÛT AU 6 SEPTEMBRE 2019

- Selon le rapport du CE sur le PPDM, le Président a convoqué cinq réunions informelles du CE au cours de cette semaine pour discuter des développements en vue de l'AGE

## SEPTEMBRE 2019

- **2** | Session plénière sur la Définition de Musée
- **3** | 2x tables rondes sur la Définition
- **7** | Assemblée Générale Extraordinaire (matin)
- **7** | 34ème Assemblée Générale Ordinaire (après-midi)



Le Président et les membres du Conseil Exécutif qui souhaitaient être réélus ont été réélus pour le mandat de 2019-22 lors de l'Assemblée Générale Ordinaire qui a suivi l'Assemblée Générale Extraordinaire.

# CE QUI S'EST PASSÉ | L'ÂGE À KYOTO

Conformément aux statuts de l'ICOM, une Assemblée Générale Extraordinaire est nécessaire pour amender les statuts. A Kyoto, il y avait à la fois une Assemblée Générale Ordinaire où les affaires courantes étaient conduites, et une Assemblée Générale Extraordinaire (AGE), où a été débattue la décision d'amender le Statut 3.1 pour refléter la nouvelle définition du musée telle qu'elle est approuvée par le Conseil Exécutif. Nous résumons ici ce qui s'est passé au sein de l'AGE de manière chronologique, et sur la diapositive suivante, nous mettons en exergue certains des événements spécifiques en question.

- Le Président a ouvert l'Assemblée, a souhaité la bienvenue aux participants, et a donné un bref aperçu
- Le quorum était atteint. 80.04% ont approuvé l'ordre du jour avec un point unique pour adopter la proposition de la nouvelle définition du musée et de réviser les statuts en conséquence.
- Les définitions proposées et existantes ont été lues. Le Président du MDPP a fait une présentation
- Le Président a ouvert le débat et a expliqué que les membres pourraient débattre du contenu de la définition, mais ne peuvent pas l'amender
- Un appel aux orateurs a été lancé. 19 ont été reconnus et ont reçu 2 minutes chacun pour s'exprimer
- Le Président de l'ICOM France a pris la parole en premier, a demandé le report du vote, et a soumis une proposition d'amendement pour considération
- Le Président de l'ICOM Australie a pris la parole ensuite et a défendu qu'il est temps d'approuver le travail du MDPP et de continuer à les soutenir dans leur travail d'affinement de la définition
- 14 des 17 intervenants suivants ont plaidé pour le report ou le rejet de la définition proposée
- Un membre ordinaire a demandé la parole car elle est assise dans une section qui n'a pas été reconnue. Le Président lui a permis de parler pour deux minutes
- Le Président a demandé si ceux qui étaient intervenus en faveur d'un report avaient une décision d'amendement à proposer
- La proposition de l'ICOM France a été projetée et lue à l'Assemblée, et le Président a appelé à un vote
- Le Président de l'ICOM Australie a demandé un point d'ordre et a été choqué qu'une proposition alternative soit considérée alors que "*Le conseil que nous avons reçu avant cette réunion était que cette proposition, que nous avons également préparée, ne serait pas considérée par le Conseil Exécutif.*" Il a été autorisé à lire une proposition visant à affirmer la nécessité d'une nouvelle définition du musée, à approuver la substance et le sentiment de la définition proposée, et de s'engager à adopter une nouvelle définition lors de la prochaine séance de l'Assemblée Générale.
- Le Président de l'ICOM Danemark a parlé de la nécessité de s'en tenir à l'ordre du jour, ce qui a été affirmé par un vote de 80%. Le Président a répondu que, sur la base d'un avis juridique, selon les statuts de l'ICOM et la loi française sur les associations, "**Nous ne pouvons pas amender la définition, mais la décision.**" Un amendement de report a été jugé recevable.
- Un débat s'ensuit sur ce qui constitue un changement à l'ordre du jour après qu'une majorité ait approuvé l'ordre du jour, et si un amendement est envisagé, lequel doit être mis au vote.
- Finalement, le Président appelle au vote d'une décision amendée révisée comme suit : "*L'Assemblée Générale Extraordinaire (désormais, AGE) décide de reporter le vote de l'AGE sur la définition du musée; et prend note de toutes les contributions qui ont été faites au cours de l'AGE pour les débats futurs concernant la définition du musée.*"
- **70,41% ont voté pour confirmer la décision révisée et amendée.**
- Prévue pour une heure, l'Assemblée Générale Extraordinaire a duré près de quatre heures (3 heures 53 minutes)
- Le Conseil Exécutif n'a pas pris la parole lors de l'assemblée

# CE QUI S'EST PASSÉ | L'AGE À KYOTO (SUITE)

La plupart des personnes que nous avons interviewées ont souligné un lien étroit entre l'Assemblée Générale Extraordinaire et les démissions qui ont suivi neuf mois plus tard. Trois aspects procéduraux de l'AGE, décrits ci-dessous, ont particulièrement soulevé des questions et ont contribué à la conviction largement partagée selon laquelle, le Conseil Exécutif a échoué dans la préparation de l'AGE.

## LA MÉTHODE DE VOTE

Le vote à l'AGE prenait beaucoup de temps, était frustrant et confus pour certains. *Que se passait-il avec le vote et quel était son impact sur la prise de décision de l'Assemblée ?*

### CE QUE NOUS AVONS TROUVÉ :

- Conformément aux statuts de l'ICOM, chaque Comité National et International nomme 5 membres pour voter en son nom, chacun d'eux pouvant détenir jusqu'à 5 procurations. Les Alliances Régionales désignent 3 membres pour voter, chacun disposant de 3 procurations. Les Organisations Affiliées désignent 2 membres, chacun disposant de 2 procurations. **A Kyoto, 409 membres présents détenaient 264 procurations.**
- Le vote s'est fait par dispositif électronique et s'est déroulé par tours successifs en fonction du nombre de procurations votées. En conséquence, il y a eu six tours pour chaque décision votée, ce qui a entraîné une confusion.
- Le temps, y compris le temps nécessaire au vote, est cité à plusieurs reprises au cours de l'AGE comme une raison pour limiter la discussion.
- Aussi, l'équipe chargée du système de vote n'était pas en vue du podium, de sorte que la Présidente devait compter sur quelqu'un pour lui faire des signes sur le moment où il fallait voter. Cela a contribué à donner l'impression que le vote était mal géré.

## L'ORDRE DES ORATEURS

Au moment de la discussion initiale, le processus de sélection des orateurs a été intrigant pour certains. *Y avait-il un ordre préétabli et une préférence pour certains orateurs ?*

### CE QUE NOUS AVONS TROUVÉ :

- La Présidente a demandé aux membres souhaitant prendre la parole de brandir leur plaque d'identité.
- Les autres membres et elle, présents sur le podium ont lu les noms au fur et à mesure qu'ils les voyaient.
- La Présidente de l'ICR a commencé à parler, et on lui a demandé d'attendre à sa place selon l'ordre des orateurs.
- Certains membres n'ayant pas entendu ajouter leur nom à la liste, ont demandé oralement à être reconnus.
- L'appel ouvert a été clos après quatre minutes et demie. 19 orateurs ont été confirmés et chacun ont eu deux minutes.
- Après les 19 orateurs, un membre ordinaire est autorisé à prendre la parole.
- Cette méthode d'établissement de la liste et de l'ordre des orateurs semble reposer sur une observation subjective et nous ne pouvons pas dire si une préférence a été accordée à quiconque.

## MODIFICATIONS DE L'ORDRE DU JOUR

Il n'y a pas eu de consensus parmi les membres votants sur ce qui constituait une modification admissible de l'ordre du jour de l'AGE après son approbation. *Pourquoi n'a-t-on pas demandé un vote concernant la définition ?*

### CE QUE NOUS AVONS TROUVÉ :

- Une semaine avant l'AGE, le CE a été informé des options légales pour traiter la demande du report
- Le CE a été informé que (1) les amendements non substantiels de l'ordre du jour qui n'altèrent pas l'objectif de l'Assemblée peuvent être faites pendant l'AGE; et (2) la décision présentée dans le document de travail de l'AGE peut être amendée lors de l'AGE si une motion est présentée par l'assemblée.
- Il y avait deux points à l'ordre du jour : (1) l'adoption de l'ordre du jour; et (2) la révision des Statuts d'ICOM.
- L'ordre du jour a été adopté sans amendement.
- Le Président, en consultation en temps réel avec le coordonnateur juridique interne de l'ICOM et dans le cadre de l'autorité statutaire du Président en tant que Président de l'Assemblée, a déterminé que la proposition de reporter le vote constituait une proposition admissible "d'amendement de la décision". Étant donné que la majorité requise a approuvé la proposition d'amendement révisée, aucun vote n'a été demandé sur la décision sous-jacente de réviser les statuts de l'ICOM.

# CE QUI S'EST PASSÉ | APRÈS KYOTO

2019

- **SEPTEMBRE**

- Le Président et les membres du CE qui se représentaient ont été réélus pour 2019-22
- MDPP a remis au Conseil Exécutif une proposition pour aller de l'avant. Ils n'ont pas reçu de réponse qu'après la réunion du CE en Décembre.

- **9-10 DECEMBER**

- Le CE s'est réuni et a décidé de former un nouveau comité, appelé "MDPP2" afin d'ajouter des membres supplémentaires à ce comité. Le Président remplace Alberto Garlandini par Léontine Meijer-Van Mensch comme représentante du Conseil d'administration au sein du MDPP2.
- Également lors de cette réunion, le CE décide que l'ICOM doit vendre les bureaux de la rue Palestro, délocaliser le Secrétariat dans les bureaux de la rue Lasso, et rénover ces bureaux

2020

- **22 JANVIER** | L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) s'est réunie et a mené des discussions afin de décider s'il faut déclarer l'épidémie de COVID-19 comme une urgence sanitaire internationale

- **MARS**

- Une demande de financement a été faite au SAREC pour organiser une réunion du MDPP2 au Suriname. Cette demande comprenait une offre de co-financement du Ministère Néerlandais. La demande a été rejetée car elle a été soumise après que SAREC a tenu une réunion en Février et a alloué des fonds.
- **10** | ICOM France a organisé un forum à Paris sur la définition du musée, auquel ont participé principalement les Comités Nationaux Européens. Cette initiative n'est pas approuvée par le MDPP2.
- **11** | L'OMS déclare la COVID-19 comme une pandémie mondiale
- **23** | Le Parlement français a promulgué la Loi d'Urgence n° 2020-290, supprimant ainsi les barrières légales permettant aux associations de tenir leurs réunions annuelles virtuellement jusqu'au 31 Juillet. Selon les Statuts de l'ICOM, l'Assemblée Générale doit être convoquée par le Président 30 jours à l'avance. *Plus tard, cette initiative considère le 24 juin comme date butoir pour l'envoi de l'invitation et des documents de travail de la 35ème Assemblée Générale Ordinaire virtuelle de l'ICOM.*
- **31** | Le CE a tenu sa première réunion virtuelle. Elle a discuté de l'évolution de la crise de la COVID et a décidé de reporter la réunion annuelle.

- **AVRIL**

- **07** | Réunion du CE : Poursuite de la discussion sur les bureaux de l'ICOM et décision de poursuivre la vente des bureaux de Palestro et le déménagement vers la rue Lasso, mais d'essayer de reporter le calendrier de ces deux processus pour des raisons de force majeure ou d'imprévisibilité.
- **28** | Réunion du CE : Il a été décidé de tenir la réunion annuelle en ligne et, après discussion, d'adopter un rapport de MDPP2, à condition que la section méthodologie soit plus explicite et le calendrier plus flexible.

- **MAY**

- **19** | Réunion du CE : Discussion du rapport du MDPP2. *Un débat de fond s'ensuit sur le processus MDPP2 et le rôle du conseil d'administration dans ce processus.* Le CE a décidé, en raison de la pandémie, de recommander au MDPP2 que le délai soit prolongé jusqu'à la Conférence Générale de l'ICOM à Prague en 2022.
- **26** | Réunion du CE : La Présidente de MDPP2, Jette Sandahl, a rejoint la réunion pour poursuivre la discussion sur le processus et la méthodologie de MDPP2. Plus tard, certains ont fait remarquer que cette discussion signalait un changement de cap de la part du conseil d'administration, qui passait de l'orientation à l'intervention en interférant avec le travail du comité, et ont déclaré qu'il n'y avait pas de consensus clair sur le niveau d'intervention du conseil.
- Des questions ont été soulevées à l'intérieur et à l'extérieur de la salle du conseil au sujet de la décision du SAREC de ne pas financer la réunion du MDPP2 au Suriname.

- **2 JUIN**

- Léontine Meijer-van Mensch a démissionné du Conseil Exécutif en invoquant ses inquiétudes quant aux événements qui se sont produits avant, pendant et après Kyoto
- Jette Sandahl a démissionné de la présidence de MDPP2
- 5 membres du MDPP2 ont démissionné : Afsin Altayli, George Abungu, Luc Eeekhout, Margaret Anderson, Rick West (d'autres démissionneront plus tard).

- **5 JUIN** | Réunion extraordinaire du CE pour discuter des démissions. Le CE a décidé (1) que le Président demandera à Léontine Meijer-van Mensch de reconsidérer sa position et (2) de demander aux membres du MDPP2 de répondre, soit individuellement soit en groupe, à la question : *'A votre avis, qu'est-ce qui est nécessaire pour assurer le travail efficace du MDPP2'*, ce qui sera suivi d'une réunion du Conseil Exécutif de l'ICOM pour discuter de la procédure.

# WHAT HAPPENED | AFTER KYOTO (CONTINUATION)

2020

- **16 JUIN** | Réunion du CE :
  - Discussion et décision que le CE a besoin d'un Code de Conduite
  - Discussion sur le MDPP2, en particulier les réflexions sur les réponses à l'enquête du Président sur les besoins du comité. Parmi les thèmes abordés, nous avons évoqué le retard du CE dans la communication avec le comité et les préoccupations concernant le niveau approprié de l'implication du CE aux travaux du comité.
  - Discussion sur le forum de Mars organisé par ICOM France et sur la question de savoir si le CE a permis au Comité National de jouer le rôle d'une alliance régionale et de faire le travail d'un comité permanent (MDPP2).
  - Il y a eu un désaccord entre le Président et le BE concernant l'avancement du MDPP2.
  - Le Conseil d'administration a manqué de temps pour discuter du procès-verbal de l'AGE de Kyoto qui doit être publié le 24. Le Président a demandé une réunion de suivi les 18, 19 ou 20 juin et a demandé au Secrétariat de coordonner les dates avec le conseil d'administration.
- **19 JUIN** | La Présidente de l'ICOM, Suay Aksoy, a démissionné en invoquant "*la dichotomie croissante au sein du Conseil Exécutif, qui met de plus en plus en danger les valeurs que je défends pour l'ICOM en tant qu'organisation internationale de la société civile; et l'entrave à mon travail à l'ICOM par le manque de solidarité de la part du Directeur Général*". Les membres du CE auraient contacté Mme Aksoy pour lui demander de reconsidérer sa décision mais n'ont pas reçu de réponse avant la réunion suivante, le lendemain.
- **20 JUIN (SAMEDI)**
  - Réunion du CE :
    - Le Vice-Président Laishun An a ouvert la séance et, avec le VP Alberto Garlandini, ont coprésidé la réunion. [Les Statuts de l'ICOM, article 11, section 5, donne l'autorité aux vice-présidents de convoquer et de présider les réunions en l'absence du Président].
    - Le CE a discuté des raisons pour et contre le fait d'agir rapidement pour combler la vacance du poste de Président. [Les Statuts de l'ICOM, article 11, section 6, donne l'autorité au CE, en cas de vacance, d'élire l'un des deux Vice Présidents comme Président jusqu'à "jusqu'à l'élection suivante des membres du Bureau Exécutif par l'Assemblée Générale"].

2020

- Le Directeur Général a rappelé au CE que dans 4 jours, l'invitation et le document de travail de la 35ème Assemblée générale ordinaire doivent être publiés. [Les Statuts de l'ICOM, article 10, section 4 stipule que le Président doit convoquer l'assemblée 30 jours avant la réunion, et le Directeur Général doit également envoyer l'invitation officielle aux membres 30 jours à l'avance. Les statuts ne précisent pas si un VP, agissant dans le cadre de son autorité de l'article 11, section 5, peut convoquer l'assemblée].
  - Le CE a ensuite nommé Alberto Garlandini comme Président de l'ICOM. The EB then appointed Alberto Garlandini as ICOM President.
- Hilda Abreu de Utermohlen a démissionné du CE, en invoquant des préoccupations, notamment le fait que le personnel s'est impliqué dans les politiques du Conseil Exécutif, et un désaccord spécifique que son nom ait été ajouté à la communication envoyée aux membres de l'ICOM au nom du CE annonçant la nomination d'un nouveau président. Elle n'a pas assisté à la réunion du CE ce jour-là, déclarant qu'à son avis, la réunion n'a pas été correctement convoquée.
- **24 JUIN**
  - Le Président convoque la 35ème Assemblée Générale Ordinaire et le Directeur Général lance l'invitation en publiant le document de travail\*
  - La trésorière Emma Nardi a annoncé sa démission effective en tant que trésorière, après la remise des rapports financiers lors de la prochaine assemblée, disant qu'elle pense qu'il devrait y avoir de nouvelles élections du CE, ce qui n'est pas prévu par les statuts. Elle n'a pas démissionné de son rôle de Présidente du SERAC.
- **2 JULY** | George Abungu, Margaret Anderson, Jette Sandahl, et W. Richard West, Jr. (chacun d'entre eux ayant démissionné le mois précédent) ont publié une déclaration commune intitulée "RÉFLEXIONS SUR NOTRE DÉMISSION DE L'ICOM MDPP2". Au nombre de leurs préoccupations: le fait que le CE n'a pas réussi à défendre la définition qu'il avait choisie, et qu'il avait permis au processus de dérailler en raison du "*lobbying insistant du CE par une alliance de comités principalement européens*".

\* Avant chaque assemblée générale, l'ICOM publie ce qu'il appelle un "document de travail" contenant les détails et l'ordre du jour de l'assemblée

# QUELS FACTEURS ONT-ILS CONTRIBUÉ À LA CRISE | SOMMAIRE

"Ce qui s'est passé" et "Pourquoi cela s'est-il passé" (ou quelles sont les conditions qui ont contribué à la crise) sont à la fois des questions de fait et de perspective. Pour comprendre les deux, nous avons examiné le compte rendu des réunions tenues entre décembre 2018 et octobre 2020, examiné les pièces justificatives et les documents liés à ces réunions, envoyé des invitations demandant un entretien à 46 personnes ayant une connaissance directe des événements et/ou des perspectives uniques sur l'histoire de la gouvernance de l'ICOM, ses pratiques et ses problèmes de gouvernance, interviewé 37 et a reçu des réponses écrites à nos questions de l'un d'entre eux. (Voir la case adjacente pour plus d'informations sur nos entretiens). Nos conclusions préliminaires ci-dessous sont le résultat des informations issues des entretiens et de l'analyse des documents de référence. Il est important de noter que ces conclusions préliminaires ne contiennent pas les perspectives de deux personnes clés au-delà de ce qu'elles eurent partagé publiquement : le président de l'ICOM et le président du MDPP qui ont tous deux démissionné. Les deux ont refusé de participer à une interview. L'absence de leurs perspectives peut entraîner des omissions critiques dans nos conclusions préliminaires.

Nous pensons que **quatre facteurs importants** ont directement contribué aux démissions et à la crise qui en a résulté :

- **Une gouvernance peu claire et une surveillance changeante de la part du Conseil Exécutif ;**
- **Des communications médiocres et peu réactives ;**
- **Une résistance institutionnelle et culturelle au changement, et ;**
- **Un manque de préparation et de prévoyance de la part du Conseil Exécutif.**

En outre, nous pensons que les **défis organisationnels** préexistants suivants ont favorisé ces facteurs :

- **Une diversité insuffisante au niveau du leadership ;**
- **Des structures et des processus décisionnels inflexibles et bureaucratiques ;**
- **Des structures et des systèmes obsolètes qui n'ont pas réussi à suivre la croissance de l'ICOM et l'évolution des besoins des membres.**
- **Des défis permanents en matière de gouvernance et de leadership, y compris des tensions pérennes entre la plus haute fonction de l'ICOM (le Président) et la plus haute fonction du personnel (le Directeur Général) quelle que soit la personne qui occupe ces rôles.**

## UN REGARD PLUS ATTENTIF SUR NOS INTERVIEWS

### Objectif des interviews :

- Pour savoir plus sur les événements et les questions structurelles qui ont conduit aux démissions de l'ICOM en 2020, selon la perspective des parties prenantes ; et
- Identifier les points forts et faiblesses, ainsi que les recommandations pour a) restaurer la confiance des membres dans l'ICOM et b) améliorer les opérations et la gouvernance.

### Qui avons- nous interviewé :

- Avec l'apport initial du Conseil Consultatif et de l'ERSC, suivi de l'apport supplémentaire des interviewés, nous avons invité au total 46 personnes à être interviewées.
- Nous avons interrogé 37 personnes - certaines plus d'une fois. (2 ont décliné l'invitation, 6 n'ont pas répondu, et 1 n'a pas donné suite à l'invitation ou a eu un contretemps). 1 personne a soumis des réponses écrites à nos questions au lieu d'un entretien.
- Voir l'Annexe 2 pour la liste complète des personnes interrogées

### Comment Les Interviews Ont Été Menées :

- Proposées en anglais, français et espagnol. La plupart ont été menées en anglais.
- Durée : de 45 à 90 minutes.
- Toutes les interviews étaient confidentielles. Rien de ce que les personnes ont partagé avec nous ne leur est attribué personnellement. Au contraire, nous avons analysé toutes les contributions et les avons organisées en thèmes.

# QUATRE FACTEURS QUI ONT CONTRIBUÉ À LA CRISE (1 & 2)

De nombreux facteurs ont convergé et conduit aux démissions de 2020 et à la crise qui en a résulté. Il s'agissait notamment de facteurs externes échappant au contrôle de l'ICOM, tels que le début de la pandémie mondiale de COVID-19 en 2020 et les défis correspondants pour mener les activités habituellement dans un contexte d'incertitude et de changements rapides de priorités, et d'autres facteurs - grands et petits - qui étaient bien sous le contrôle de l'ICOM, tels que la façon dont le Conseil Exécutif a pris et communiqué ses décisions tout au long du processus de définition du musée. Sur cette diapositive et la suivante, nous nous concentrons sur les **quatre facteurs les plus importants**.

## 1. Une gouvernance nébuleuse et une surveillance changeante exercée par le Conseil Exécutif

Le rôle du Conseil Exécutif (CE) par rapport au comité permanent du PPMD a évolué au fil du temps, Il est passé de l'approbation des travaux de la commission (de 2018 à la mi-2019) à sa prise de distance par rapport au comité et de ses travaux (conduisant à et lors de l'AGE de Kyoto), puis à ignorer le comité (dans les mois qui ont suivi Kyoto), et enfin à s'engager profondément et remettre en question le nouveau comité élargi MDPP2 et son travail (2020). *"La méthodologie MDPP2 est restée dans un état de vacillation perpétuelle apparente entre 'accordé' et 'retiré'."*<sup>1</sup>

Le traitement du MDPP par le CE (surtout après Kyoto, lorsqu'il s'appelait MDPP2) était différent de celui réservé par le CE aux autres comités permanents. Aussi, avons-nous entendu et lu différentes compréhensions du rôle du représentant du BE au sein de chaque comité permanent, et du niveau de surveillance approprié que tout comité permanent devrait attendre du CE. *De façon ultime, l'incohérence et le traitement différent d'un comité par rapport aux autres ont suscité la méfiance et la suspicion que le favoritisme politique est souvent en jeu.*

## 2. Des communications médiocres et peu réactives

Une communication médiocre, peu réactive et incohérente a joué un rôle important dans les démissions et la crise de confiance qui en a résulté parmi les membres de l'ICOM. Cet échec de la communication a créé un vide dans lequel la confusion, la frustration et la suspicion ont prospéré.

Exemples :

- Les dernières étapes du processus de définition des musées avant Kyoto étaient différentes des étapes précédentes, et les gens ne comprenaient pas comment les cinq propositions avaient été élaborées, comment le CE en avait choisi une parmi les cinq, ou pourquoi il en avait choisi une s'il n'était pas prêt à la défendre.
- Au cours du mois qui s'est écoulé entre la publication de la proposition et l'AGE, les présidents de comité ont cherché et ont reçu des conseils et des informations contradictoires sur les possibilités de retarder l'AGE ou de mettre sur la table des propositions alternatives pour examen. Le Président, le CE et le Secrétariat ont semblé trop fixé sur les détails juridiques et statutaires de ce qui ne pouvait pas être fait plutôt que de communiquer de manière à transmettre une stratégie, à créer des opportunités et à inspirer confiance.
- Alors que la controverse faisait la une sur les médias sociaux à l'approche de Kyoto, le Président et le CE semblaient silencieux. Les gens ne comprenaient pas pourquoi leurs dirigeants élus ne menaient pas la conversation.
- Le Conseil Exécutif a ignoré une demande écrite du président du MDPP avant Kyoto.
- Le CE n'a pas pris la parole lors de l'AGE à Kyoto.
- Le CE a attendu trois mois pour répondre à une proposition du MDPP immédiatement après l'AGE de Kyoto.
- Des rumeurs se sont répandues en 2020 concernant la vente du bureau de l'ICOM et des tensions présumées entre le Président et le Directeur Général. Certaines personnes ont estimé que les informations relatives à la vente n'ont pas été divulguées et qu'il n'y avait pas d'explication cohérente sur la manière dont la vente avait été conclue, ce qui a donné lieu à des spéculations selon lesquelles quelque chose d'inapproprié ou d'illégal s'est produit.

# QUATRE FACTEURS QUI ONT CONTRIBUÉ À LA CRISE (3 & 4)

## 3. Résistance institutionnelle et culturelle au changement

Il y a une forte perception selon laquelle les dirigeants de l'ICOM étaient ou sont résistants à la nouvelle définition proposée pour les musées de façon conceptuelle, et qu'une sensibilité et une culture euro centriques prévalent au sein de l'organisation, ce qui résiste au changement en général.

Notamment, ces préoccupations *n'étaient pas limitées* aux personnes qui soutenaient l'esprit ou le texte de la définition proposée ; elles sont plutôt partagées par une diversité de personnes qui ont l'impression que le CE n'a pas réussi à comprendre, à contextualiser et à orienter de manière appropriée les conversations nécessaires pour reconnaître, incorporer et résoudre les opinions divergentes sur la définition.

Exemples :

- Le soutien tacite du CE au forum organisé par ICOM France en mars 2020 a été perçu comme un soutien à la résistance européenne à une nouvelle définition du musée.
- De même, le rejet de la demande de financement de MDPP2 auprès de SAREC (mars 2020) pour se réunir au Suriname reflétait l'adhésion à un ensemble rigide de règles conçues pour favoriser la participation européenne, et a été considéré par certains comme un échec à reconnaître une opportunité plus large et importante d'être réactif et inclusif.
- De manière plus générale, les nouvelles idées ou demandes des comités se heurtent fréquemment à la réponse suivante : " *La loi française ne le permet pas* " plutôt que " *voici comment nous pouvons le faire*". Certains dirigeants de l'ICOM estiment qu'ils ne comprennent pas ou ne sont pas d'accord avec le fait que la loi française est ou doit être la barrière qu'elle est présentée comme telle. La question de la loi française est abordée plus en détail sur la diapositive 38.
- Les appels à la transparence dans les délibérations du conseil d'administration aboutissent souvent à des réponses sur ce qui peut ou ne peut pas être inclus dans les procès-verbaux des réunions du conseil, plutôt que de chercher des moyens de rendre l'ensemble du processus décisionnel plus ouvert et plus compréhensible.

## 4. Un manque de préparation et de prévoyance de la part du CE avant Kyoto

Il existe une perception forte et répandue selon laquelle le CE n'a pas su prévoir et se préparer au débat controversé sur la définition proposée.

Exemples :

- Bien que le CE ait été informé au moins sept mois avant de voter sur une définition que LEAC devrait être consulté sur les implications juridiques d'une modification de la définition du musée, le LEAC n'a jamais été consulté et le CE a voté sans avis ou cadre juridique (ce qui a finalement été une préoccupation soulevée par un certain nombre de CN).
- Le CE a approuvé et publié la définition proposée un mois avant l'AGE, à une période de l'année où les professionnels européens font généralement relâche. Ce qui a été considéré tour à tour comme délibérée ou extrêmement imprévoyante.
- De loin, le sentiment le plus fort que nous avons entendu est que, une fois qu'il a approuvé une définition pour la faire passer à l'AGE, le CE n'a pas réussi à expliquer, à défendre ou à créer un groupe d'intérêt autour de cette définition.
  - Ni le président ni le CE n'ont répondu aux questions ou aux préoccupations des membres, des bénévoles, du personnel ou des médias. Pour reprendre les termes d'une personne interrogée, " *Ils n'ont rien fait - rien ! - pour inspirer confiance dans cette définition proposée, qu'ils avaient eux-mêmes sélectionnée à partir d'un processus qu'ils avaient approuvé.*"
  - Lors de l'AGE, le CE n'a pas pris la parole. Et les observateurs se sont demandés si ce silence était destiné à faire passer le message que le CE ne croyait pas à la définition qu'il proposait, ou si le BE n'avait pas vu comment son silence serait interprété.
- Après Kyoto, ni le président ni le CE n'ont été considérés comme devant assumer la responsabilité d'avoir omis de procéder à un vote sur la définition.

La diapositive suivante montre les principaux thèmes soutenant certaines de ces conclusions, avec des citations illustratives, provenant des personnes interrogées en réponse à la question "Quelles sont, selon vous, les causes profondes des événements qui ont conduit aux démissions ?"

# Nous avons demandé : "Quelles sont, selon vous, les causes profondes des événements qui ont conduit aux démissions ?"

THÈMES	CITATIONS ILLUSTRATIVES
<b>Structures de gouvernance inflexibles et incapacité à réagir de manière agile</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les statuts sont trop vieux. Ils ne servent pas bien l'ICOM. Dans une situation sérieuse, l'ICOM devrait être en mesure de réagir, d'apporter des changements. Au lieu de cela, l'ICOM se cache derrière la bureaucratie, surtout derrière la bureaucratie française.</i></li> <li>• <i>Des structures de gouvernance trop complexes et une mauvaise communication entre les dirigeants et entre les dirigeants et les membres.</i></li> <li>• <i>Le manque de clarté de nos statuts. Des limites floues quant à qui peut faire quoi.</i></li> <li>• <i>Une fois que le besoin de discussion a été réalisé, le conseil d'administration aurait dû arrêter le processus de l'AGE et dire "Le besoin de discussion se fait toujours sentir". Le vote aurait dû être reporté, puis les CN, les CI et les AR se seraient engagés davantage.</i></li> <li>• <i>Le CE aurait dû explorer les malentendus et les préoccupations. Ce qu'il n'a pas fait.</i></li> <li>• <i>L'Assemblée Extraordinaire devait-elle avoir lieu ? Aurions-nous pu la reporter ?</i></li> </ul>
<b>Résistance au changement, l'Eurocentrisme</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Je pense que tout ce qui s'est passé était dû à la nouvelle définition et qu'ils ne voulaient pas se dessaisir du pouvoir autour de la définition.</i></li> <li>• <i>L'ICOM est une grande organisation qui a du mal à se moderniser.</i></li> <li>• <i>Il y avait deux écoles de pensée différentes : l'une qui était ouverte pour inclure d'autres parties du monde contre la vieille école. Le conseil d'administration et la présidence actuels sont très euro centriques.</i></li> <li>• <i>Le contrôle de l'ICOM est entre les mains des Européens.</i></li> <li>• <i>L'Eurocentrisme, la mentalité coloniale, la résistance au changement et les intérêts protégés.</i></li> <li>• <i>L'ICOM n'a pas réussi à changer de paradigme, il est très en retard. Dans toutes les instances dirigeantes, l'ICOM ne voit pas plus loin que l'immédiat.</i></li> </ul>
<b>Le manque de préparation et de prévoyance du Conseil Exécutif</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le CE aurait dû chanter le même hymne, et non pas travailler pour et contre.</i></li> <li>• <i>Le CE et le secrétariat ne se sont pas préparés à cela et ils auraient dû l'être. Ils n'ont pas prévu que les choses auraient pu tourner à leur désavantage.</i></li> <li>• <i>Le CE n'a pas réussi à obtenir une analyse juridique et à comprendre les implications des propositions de définition qu'il a votées.</i></li> <li>• <i>Le manque de préparation et manque de communication de la part du Président et du Conseil Exécutif.</i></li> <li>• <i>Le CE ne s'était pas préparé et n'a pas pris ses responsabilités.</i></li> <li>• <i>La définition aurait dû faire l'objet d'une discussion plus approfondie au sein du CE</i></li> </ul>

# DÉFIS ORGANISATIONNELS PERMANENTS

*Les facteurs qui ont conduit à la crise reflètent les défis organisationnels plus larges et permanents auxquels l'ICOM fait face - décrits ci-dessous et sur la diapositive suivante. Nous pensons que ces défis doivent être résolus afin de restaurer la confiance des membres, de garantir le succès de l'ICOM dans le futur, et de permettre à l'ICOM d'être le leader dans un monde qui semble très différent aujourd'hui de ce qu'il était en 1946 quand l'ICOM a vu le jour.*

## L'équipe dirigeante de l'ICOM ne reflète pas la diversité de ses membres à l'échelle mondiale

Plusieurs personnes avec lesquelles nous avons parlé considèrent que pour une organisation mondiale, l'équipe dirigeante de l'ICOM manque énormément de diversité. Elles ont observé une réticence ou une incapacité à apprécier et intégrer les différences culturelles, une dynamique tendue entre les idées de "l'ancien monde" et du "nouveau monde", et un attachement à des idées qui semblent dépassées, comme le fait que la crédibilité d'une personne dépend de la durée de son expérience dans certains postes ou institutions. Ce qui a conduit à :

- Des défis de communication qui transcendent les barrières linguistiques
- Une dévalorisation ou une minimisation des expériences et des points de vue de certains
- Une interprétation erronée des motifs
- Un manque de réactivité réel ou perçu face aux préoccupations des membres, qui, selon de nombreuses personnes interrogées, reflète une vision euro centrique du monde.
- Un manque d'innovation et d'ouverture aux nouvelles méthodes (par exemple une résistance à l'adoption de nouveaux outils et processus technologiques pour améliorer la communication en temps réel ou pour renforcer le partage des connaissances)

**Il y a un réel désavantage lié au fait que l'ICOM néglige son meilleur atout.** Les similarités observées chez les membres de l'équipe dirigeante qui ont été décriées par les personnes interviewées vont à l'encontre des valeurs dont elles sont le plus fières : à savoir la communauté internationale richement diversifiée, dévouée et compétente que constituent les membres et des bénévoles de l'ICOM. Presque toutes les personnes avec lesquelles nous avons parlé ont décrit la communauté internationale de l'ICOM comme son meilleur atout ; c'est l'élément vital et le pouls de l'organisation. Et plusieurs d'entre eux ont affirmé que l'ICOM ne parvient pas à valoriser et à tirer parti de cet atout. Ce qui fait défaut :

- Des conversations approfondies et inclusives qui mènent à une vision partagée de l'ICOM en tant qu'organisation véritablement mondiale, y compris une exploration franche de l'impact des racines européennes et de l'orientation euro centrique de l'ICOM, et
- Une analyse des structures et des pratiques de gouvernance de l'ICOM par rapport à cette vision commune.

## Les structures et les processus sont bureaucratiques et rigides

"Bureaucratique", "peu flexible" et "rigide" sont trois mots que nous avons entendus à plusieurs reprises lors de nos entretiens. Les personnes interrogées ont décrit une culture de l'obstruction dans laquelle les demandes sont plus susceptibles d'être accueillies avec des raisons de ne pas pouvoir faire quelque chose qu'avec de la créativité et de la résolution de problèmes. Et le plus souvent, ils ont mentionné que ces excuses étaient centrées sur les limites de la loi française.

Exemples:

- Les processus – en partant de la manière dont les contributions sont sollicitées à la manière dont les ressources sont allouées - sont décrits comme obsolètes et protégeant le statu quo
- Communiquer et échanger avec les membres est l'une des principales fonctions d'une organisation de membres, et donc une priorité pour les comités. Pourtant, invoquant des problèmes de confidentialité en vertu du droit français, le Secrétariat n'a pas été en mesure de fournir aux comités un moyen pratique, facile et rapide de communiquer avec leurs membres.

Exemples spécifiques à la crise:

- Dans la semaine qui a précédé l'AGE à Kyoto, le CE a semblé se concentrer sur les aspects procéduraux de ce qui serait autorisé par la loi française, au détriment d'une approche stratégique sur la manière de mener la conversation de manière productive et de rester fidèle au mandat pour une nouvelle définition.
- Pendant l'AGE, l'interprétation constante en temps réel des étapes de la procédure s'est déroulée sur le podium et a empêché une compréhension commune et basique des possibilités. La phrase "en vertu de la loi française, nous pouvons modifier la décision mais pas l'ordre du jour" a été répétée tout au long de l'AGE, mais peu de personnes avec lesquelles nous avons discuté ont dit qu'elles comprenaient cette explication ou pensaient qu'elle expliquait correctement pourquoi une proposition modifiée était requise de la part d'une seule circonscription qui s'était exprimée- le groupe de commissions demandant de retarder le vote.

# DÉFIS ORGANISATIONNELS PERMANENTS (SUITE)

## Les systèmes et les processus n'ont pas réussi à suivre le rythme de la croissance de l'ICOM

L'ICOM a connu une croissance considérable au cours des deux dernières décennies et continue de bénéficier d'une croissance supérieure à la moyenne du secteur (nous analysons cette croissance plus en détail sur la diapositive 22). Cette augmentation et cette diversification des membres s'accompagnent de nouvelles exigences et de nouvelles attentes de la part des membres. De nombreuses personnes proches de la crise affirment que les systèmes et processus de l'ICOM sont en retard sur ces nouvelles demandes et attentes. Exemples :

- **La transparence.** Les membres souhaitent avoir un meilleur aperçu des processus décisionnels de l'ICOM, des délibérations du conseil d'administration aux détails du budget. Il n'y a pas de vision cohérente sur la manière de rendre les processus plus ouverts et transparents.
- **La communication.** Des nouveaux membres aux présidents de comité, les gens veulent une communication plus cohérente et plus réactive qui les aide à rester informés et engagés, et beaucoup veulent voir l'ICOM adopter des outils de communication plus modernes.
- **Le site Web.** Il est difficile pour les gens de trouver les informations dont ils ont besoin. Il n'y a pas de voie claire vers un nouveau site web de l'ICOM, qui a été l'une des demandes les plus fréquentes et les plus urgentes formulées par les comités et les membres.
- **Une base de données des membres.** Les comités de l'ICOM comptent sur des informations précises et opportunes sur les membres pour bien servir leurs membres, et pourtant les comités n'ont pas accès à une base de données moderne et partagée avec les fonctionnalités dont ils ont besoin.
- **Rapports et responsabilité.** Les rapports semblent à sens unique : les comités et les groupes de travail rendent des comptes, mais ne reçoivent pas de rapports similaires de la part de la direction de l'ICOM. Les contributions sont parfois sollicitées, par exemple par le biais d'enquêtes, mais cela semble également être à sens unique. *Par exemple, le Bureau exécutif a fait circuler une ébauche de son premier Code de conduite du Bureau exécutif pour obtenir des commentaires, mais n'a pas communiqué en retour la manière dont il a intégré ces commentaires dans le document final qu'il a approuvé.*
- **Contribution des membres.** Alors que l'ICOM cherche parfois à obtenir une contribution spécifique (comme pour le plan stratégique ou la conférence triennale), les membres veulent avoir la possibilité de fournir une contribution plus générale et ouverte sur leur satisfaction, leurs intérêts et leurs idées.
- **Apprentissage par les pairs.** Les responsables du comité décrivent le désir de disposer de meilleures structures pour faciliter l'apprentissage informel par les pairs.
- **Soutien des bénévoles.** De nombreuses personnes avec lesquelles nous avons parlé ont déclaré qu'elles ne pourraient pas faire le travail qu'elles font sans le soutien qu'elles reçoivent du Secrétariat, et qu'elles s'inquiètent de la capacité du Secrétariat à répondre à leurs besoins.

## Les luttes de pouvoir persistent au plus haut niveau de l'ICOM

L'ICOM, comme plusieurs autres organisations, a à la fois un dirigeant élu, le président de l'ICOM, et un chef du personnel, le directeur général (DG). Les points de vue divergents sur la relation et l'équilibre des pouvoirs entre ces rôles ont longtemps été une source de conflit, conduisant à des défis de leadership plus larges. Par exemple :

- **Une rotation fréquente et un manque de continuité.** Alors que les dirigeants élus vont et viennent, le chef du personnel est généralement une constante, assurant la continuité et la stabilité institutionnelles. Au cours des 12 dernières années, l'ICOM a vu six personnes différentes occuper le poste de DG, et trois d'entre elles étaient intérimaires. *Cette rotation fréquente remet en question la capacité de l'ICOM à fournir un soutien constant et fiable à ses membres et bénévoles.*
- **Luttes de pouvoir entre Président et Directeur Général.** Il est largement admis que le manque de clarté concernant les pouvoirs relatifs du président et du directeur général crée des tensions dans les relations entre les personnes qui occupent ces fonctions. Les personnes interrogées ont fait part de nombreux cas où elles ont eu l'impression qu'un président ou un directeur général avait empiété sur l'autorité de l'autre, ce qui a créé un environnement de travail difficile et incertain au sein du Secrétariat et le sentiment que les membres du BE doivent "choisir leur camp", comme l'ont décrit plusieurs personnes interrogées.
- **Désaccord sur le rôle du DG au sein du CE.** Les opinions sont tranchées et divergentes sur ce que le CE attend du DG : certains considèrent le rôle du DG comme celui d'un partenaire qui apporte une perspective utile au processus de prise de décision ; d'autres considèrent le rôle du DG comme celui d'un subordonné qui devrait simplement exécuter les décisions du conseil.
- **Obstacles réels et perçus sur la voie du leadership.** Les structures de leadership de l'ICOM favorisent ceux dont la participation est soutenue financièrement grâce à leurs affiliations institutionnelles (excluant ceux qui n'ont pas ces ressources) ; et récompensent ceux qui s'engagent dans des échanges de faveurs (être un "ami du président" a été considéré par beaucoup comme la façon dont les gens sont nommés aux comités permanents les plus puissants de l'ICOM).
- **Limites des statuts et des règles.** Il nous a été confié que les solutions à ces défis ne peuvent pas être trouvées dans les statuts et les règles de l'ICOM, et qu'en outre, ces documents d'orientation ne sont pas clairement compris, ne sont pas suffisamment applicables dans le monde réel et ne sont pas rédigés par des juristes (ce qui rend confus d'importants concepts juridiques).

La diapositive suivante montre les principaux thèmes soutenant certaines de ces conclusions, avec des citations illustratives. Ces diapositives sont suivies d'un résumé de la croissance de l'ICOM au cours des dix dernières années ainsi que des changements de Directeur Généraux durant les mandats des quatre derniers Présidents

### THÈMES

**Le manque de diversité au niveau de la direction et l'impact de cette situation.** Le manque de soutien de la part de la direction pour faire face aux différences culturelles.



Autres défis fréquemment mentionnés :

- 1. Des structures et des processus peu flexibles, bureaucratiques et rigides ;**
- 2. Des systèmes et des processus dépassés qui n'ont pas su s'adapter à la croissance de l'ICOM et l'évolution des besoins des membres ; et**
- 3. Des luttes de pouvoir de longue date aux plus hauts niveaux de la direction.**



### CITATIONS ILLUSTRATIVES

- *C'est très euro centrique. La voix de nos collègues européens compte plus que celles des autres.*
- *Le parti pris européen est un gros problème au sein de l'ICOM.*
- *Euro centrique - La question de la langue est un problème majeur. Si vous ne vous sentez pas très à l'aise en anglais, il n'y a pas beaucoup de place pour que vous preniez part à la prise de décision aux niveaux supérieurs aux questions de gouvernance.*
- *L'ICOM semble en proie à des problèmes d'eurocentrisme. Les membres hors d'Europe sont généralement insatisfaits et ne se sentent pas représentés. Il faut faire plus pour être inclusif et pour impliquer les membres d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine.*
- *Le manque de reconnaissance de la très grande diversité des contextes politiques ; il existe un conflit réel entre l'ancien et le nouveau monde qui touche profondément le patrimoine culturel.*
- *Le caractère international de nos membres présente d'énormes défis en termes de compréhension mutuelle. Lorsque vous avez une telle diversité de membres, les conflits peuvent rapidement devenir difficiles à gérer.*

- *C'est une organisation très traditionnelle et très bureaucratique. Ils n'ont pas d'arguments concrets pour expliquer pourquoi ils font les choses, juste que c'est la façon dont ils l'ont toujours fait.*
- *Très bureaucratique ; a tendance à mettre en place des obstacles basés sur des processus bureaucratiques ; ne tient pas compte des voix divergentes ; n'est pas assez ouvert aux autres points de vue.*
- *L'ICOM est un enfant de l'UNESCO qui est très bureaucratique.*
- *Le système de l'ICOM est assez classique et pas aussi souple qu'il devrait l'être aujourd'hui.*
- *A l'ICOM, rien n'est jamais fait. Chaque année, nous donnons des recommandations au président du conseil consultatif, mais rien n'est fait. Puis un nouveau président arrive et nous discutons à nouveau des mêmes choses - il est rare que quelque chose change.*
- *La communication au sein des structures de l'ICOM est un très gros problème. Il est difficile pour les CN de communiquer avec les autres CI. Parfois, c'est entre et parmi les groupes de travail avec le Secrétariat et vice versa.*
- *La valeur et le service aux membres sont douteux et peu clairs. Il n'y a pas de transparence.*
- *Des systèmes obsolètes qui n'ont pas suivi la croissance ou ce que nous avons besoin qu'ils fassent - par exemple la base de données des membres.*
- *La gouvernance ne s'est pas adaptée à la croissance de l'ICOM.*
- *Difficultés persistantes entre le DG et le Président - ceci est structurel mais aussi basé sur la personnalité.*
- *Les descriptions des rôles des membres du CE se concentrent sur la politique, mais leur responsabilité est bien plus grande que cela. Ils doivent comprendre le fonctionnement interne de l'organisation, ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas en termes de soutien aux membres. Cette compréhension leur fait défaut.*
- *Gouvernance : l'ICOM souffre d'une situation où le rôle du président n'est pas assez clair.*
- *Chaque président a ses propres idées sur ce qu'il attend du directeur*

### THÈMES

**La communauté.** La communauté de l'ICOM, composée de membres et de bénévoles dévoués et compétents, est de loin la force la plus souvent citée. La passion avec laquelle les gens ont parlé de la communauté de l'ICOM a souligné son importance comme un atout puissant.



**Portée mondiale et voix.** Le deuxième atout le plus fréquemment cité est la portée mondiale de l'ICOM et l'impact qu'il a sur les musées du monde entier.



**Établissement de normes.** Le troisième atout le plus souvent cité est le rôle de l'ICOM en tant que chef de file dans l'établissement de normes qui sont respectées dans le monde entier.



### CITATIONS ILLUSTRATIVES

- *La nature de l'ICOM, axée sur ses membres, est sa plus grande force. Les vastes connaissances professionnelles et l'ouverture à partager ces connaissances sont uniques.*
  - *Le réseau international et la communauté - sans aucun doute !*
  - *Les 33 comités techniques - où les personnes travaillant dans des domaines du monde des musées peuvent se réunir pour partager et faire progresser les connaissances.*
  - *Les personnes qui en font partie sont passionnées et déterminées. Elles croient en l'importance des histoires que les objets peuvent raconter et sont prêtes à partager leurs connaissances avec les autres.*
  - *Le partage d'expériences est incroyable. Par exemple, la diversité des opinions sur un sujet ou la manière de relever différents défis dans un musée. Tout à coup, vous voyez que les problèmes en Afrique, en Amérique, en Europe ne sont pas si différents et que vous pouvez trouver des solutions.*
  - *L'ICOM est une organisation de membres ; 45 000 professionnels de musées. C'est une organisation qui peut chercher à l'intérieur les talents et les réponses pour tout ce qui peut aider la profession.*
  - *Réseautage/Croissance professionnelle - J'ai accès à des personnes du monde entier et je peux entrer en contact avec n'importe qui au sein de la communauté ICOM.*
- 
- *La voix et la portée mondiales. Nous sommes présents dans le monde entier, au niveau national et au niveau des experts en la matière. Il n'y a aucune autre organisation dans ce domaine qui soit présente à ces deux niveaux de manière aussi approfondie.*
  - *L'ICOM est une plateforme mondiale extrêmement importante pour le patrimoine culturel - pour les musées et le développement professionnel.*
  - *Les musées ont besoin d'une voix forte dans le monde. L'ICOM est cette voix.*
  - *L'ICOM a un grand impact sur la culture mondiale - nous faisons progresser les valeurs positives de notre profession*
- 
- *L'ICOM fixe lui-même les normes et les procédures des professionnels des musées par le biais d'instruments tels que le code de déontologie de l'ICOM, qui est respecté par les institutions du monde entier.*

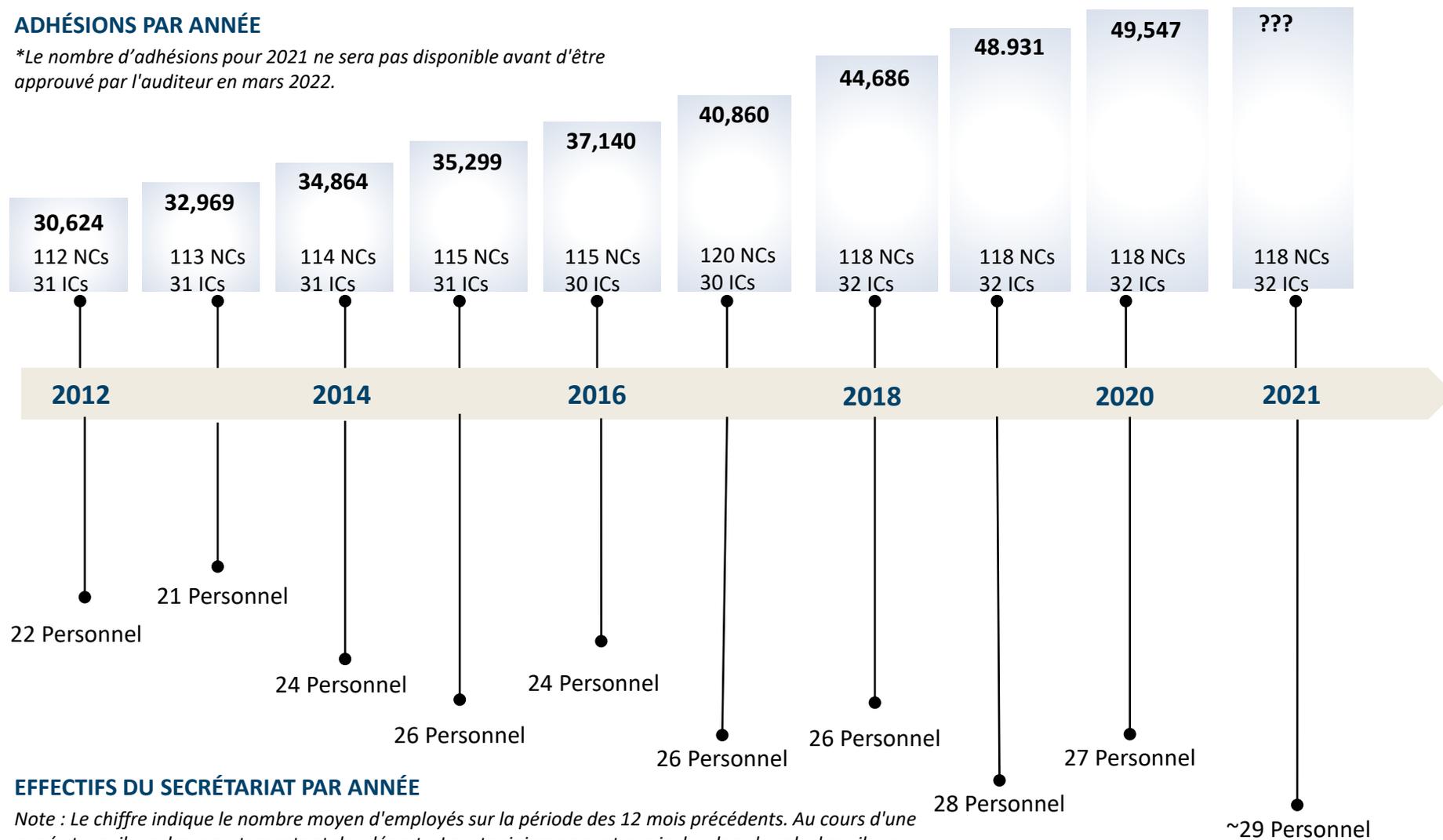
# ÉVOLUTION DES ADHÉSIONS AU COURS DES 10 DERNIÈRES ANNÉES

## EXAMEN APPROFONDI DE LA CROISSANCE D'ICOM

Alors que la croissance des effectifs des associations professionnelles et industrielles a généralement diminué au cours de la dernière décennie, les effectifs de l'ICOM ont connu une croissance fulgurante : Entre 2012 et 2020, soit une période de neuf ans, ils ont connu une croissance explosive de 62 %. Au cours de cette même période, les effectifs du Secrétariat n'ont augmenté que de 23 % et ont fluctué. Les comités nationaux et internationaux signalent qu'alors qu'ils ont un nombre croissant de membres à gérer et à mobiliser, les systèmes et le soutien pour le faire sont chroniquement limités. Les besoins d'une nouvelle base de données des membres, d'une expérience utilisateur plus conviviale sur le site web de l'ICOM, et d'outils permettant une communication plus rapide avec les membres sont perçus comme étant ignorés par le Conseil exécutif année après année.

## ADHÉSIONS PAR ANNÉE

*\*Le nombre d'adhésions pour 2021 ne sera pas disponible avant d'être approuvé par l'auditeur en mars 2022.*

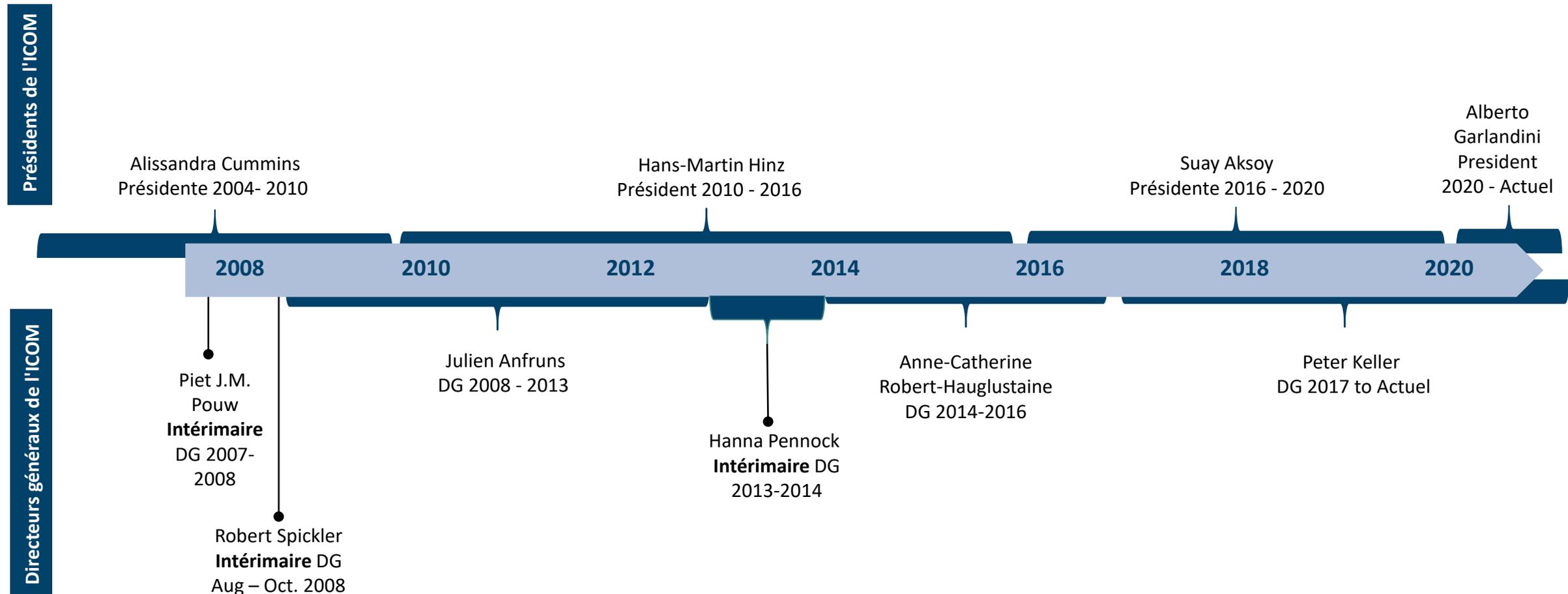


## EFFECTIFS DU SECRÉTARIAT PAR ANNÉE

*Note : Le chiffre indique le nombre moyen d'employés sur la période des 12 mois précédents. Au cours d'une année type, il y a des recrutements et des départs. Les stagiaires ne sont pas inclus dans le calcul car ils ne sont pas considérés comme des employés.*

# ANCIENS PRESIDENTS ET DIRECTEURS GENERAUX

Le directeur général est le principal dirigeant employé par l'ICOM et est responsable de la gestion efficace et efficiente des ressources de l'ICOM nécessaires aux opérations quotidiennes du Secrétariat, à la promotion des intérêts de l'ICOM et aux communications avec ses membres, ses comités et ses groupes de travail. (Voir les Statuts de l'ICOM, Article 20, Section 2.) Une rotation fréquente dans ce rôle a empêché l'ICOM de bénéficier des avantages de la continuité et de la stabilité institutionnelle dont jouissent d'autres associations performantes, et a mis en péril la capacité du Secrétariat à progresser sur les priorités opérationnelles. La chronologie ci-dessous illustre la période la plus récente de 12 ans au cours de laquelle l'ICOM a eu quatre présidents et six directeurs généraux.



# Partie Deux

Analyse Comparative

# PARTIE DEUX | VUE D'ENSEMBLE

L'ICOM est une organisation internationale, non gouvernementale, à but non lucratif, organisée selon la loi française des associations (1901). La structure de gouvernance de l'ICOM reflète sa nature en tant qu'organisation de membres (association) dans laquelle l'Assemblée Générale est "l'organe suprême de décision et de législation" (Statuts de l'ICOM, article 9). Le Secrétariat, dont le siège est à Paris, est soumis plus largement à la loi française, ce qui a des implications pour un large éventail de questions liées à la gouvernance et les opérations mondiales de l'ICOM, y compris l'emploi, les contrats et la vie privée.

Dans le cadre de notre étude externe, il nous a été demandé de comparer les pratiques de gouvernance de l'ICOM par rapport aux références du secteur et, si possible, d'identifier les "meilleures pratiques".

Dans cette section, nous commençons par une discussion sur ce que l'on entend par le terme "gouvernance" afin de développer une compréhension commune de ce terme que nous utilisons tout au long de notre rapport. Ensuite, nous explorons ensuite plusieurs modèles de gouvernance organisationnelle, discutons des meilleures pratiques et des pratiques prometteuses, résumons huit bonnes pratiques de gouvernance et quatre attributs d'organisations, et nous comparons les pratiques de l'ICOM à celles-ci. Nous soulignons les aspects au sein de l'ICOM liés aux quatre facteurs qui ont directement contribué à la crise de gouvernance de l'ICOM et aux défis organisationnels actuels qui les ont rendus possibles.

Enfin, nous examinons de haut niveau comment l'ICOM se compare à six associations internationales (trois dans le patrimoine culturel et trois dans des secteurs extérieurs au patrimoine culturel).

F  
E  
U  
I  
L  
L  
E  
D  
E  
R  
O  
U  
T  
E

## Gouvernance

- À Propos

## Les Meilleures Pratiques

- Que sont-ils
- 8 bonnes pratiques de gouvernance
- 4 attributs des organisations de haute performance

## Pairs de l'industrie

# QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE ?

*Il n'existe pas de définition ou de modèle unique de "gouvernance". La gouvernance est un système et ses processus, pas une seule activité. Elle peut prendre des formes différentes selon les contextes. Pour cette raison, toute discussion sur la gouvernance doit commencer par une clarification de ce que nous entendons lorsque nous utilisons le mot "gouvernance".*

L'UNESCO décrit la gouvernance comme suit :

La gouvernance a été définie comme désignant les structures et les processus conçus pour assurer la responsabilité, la transparence, la réactivité, l'état de droit, la stabilité, l'équité et l'inclusion, l'autonomisation et une large participation. La gouvernance représente également les normes, les valeurs et les règles du jeu par lesquelles les affaires publiques sont gérées d'une manière transparente, participative, inclusive et réactive. La gouvernance peut donc être subtile et peut ne pas être facilement observable. Au sens large, la gouvernance concerne la culture et l'environnement institutionnel dans lequel les citoyens et les parties prenantes interagissent entre eux et participent aux affaires publiques. Elle ne se limite pas aux organes du gouvernement.

Étant donné que la description de l'UNESCO se concentre sur la gouvernance dans le contexte des organes gouvernementaux, nous cherchons un contexte supplémentaire sur la gouvernance organisationnelle dans le secteur non gouvernemental.

LA NORME ISO 26000<sup>1</sup>, la norme internationale sur la responsabilité sociale, définit la gouvernance organisationnelle comme étant "un système par lequel une organisation prend et met en œuvre des décisions dans la poursuite de ses objectifs". Elle explique en outre que les systèmes de gouvernance comprennent les processus de gestion conçus pour atteindre les objectifs de performance tout en tenant compte des intérêts des parties prenantes. La

norme ISO<sup>2</sup> définit les parties prenantes comme un "individu ou un groupe qui a un intérêt dans une décision ou une activité d'un organisme".

Selon la déclaration de pratique du Forum d'Associations<sup>3</sup> sur la Gouvernance Stratégique d'Associations, "la gouvernance d'une association est la fonction de surveillance du développement opérationnelle qui "existe pour identifier et réaliser la mission, les objectifs et les résultats stratégiques de l'organisation".

**Nous proposons que, pour les besoins de cette étude, la gouvernance signifie le contrôle de l'organisation - plus précisément, les politiques, les pratiques et les principes directeurs par lesquels les décisions sont prises, communiquées et mises en œuvre.**

Nous pensons qu'une bonne gouvernance dans un contexte non gouvernemental et à but non lucratif ne se limite pas qu'aux structures et les politiques codifiées dans les statuts et les règles d'une organisation ; elle doit refléter des valeurs et des normes partagées sur la façon dont les personnes en charge se comportent dans le meilleur intérêt de la mission et des objectifs stratégiques de l'organisation.

<sup>1</sup> La norme ISO 26000 est la norme internationale sur la responsabilité sociale. Elle est basée sur sept principes : responsabilité, transparence, comportement éthique, respect des intérêts des parties prenantes, respect de l'état de droit, le respect des normes internationales de comportement et le respect des droits de l'homme.

<sup>2</sup> L'ISO est une organisation internationale indépendante, non gouvernementale, dont le siège est à Genève, Suisse, et compte parmi ses membres 166 organismes nationaux de normalisation.

<sup>3</sup> Basé à Chicago, Illinois, USA, le Forum d'Associations a été la première "association d'associations". Il s'agit d'un organisme local à but non lucratif qui compte 44 000 membres professionnels d'associations et qui, aux États-Unis, est souvent considéré comme le leader du secteur associatif.

# GESTION DE LA GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE

Tout comme il n'y a pas de définition unique de la gouvernance, il n'y a pas de manière unique dont les organisations gèrent la gouvernance. Parfois, elle incombe à un dirigeant de l'organisation, au Conseil d'administration dans son ensemble, ou elle est partagée entre le Conseil d'administration et d'autres membres élus d'une association. Les problèmes surviennent lorsque personne ne dispose d'une directive claire pour contrôler la gouvernance globale de l'organisation. Un mécanisme courant pour ce faire est de nommer un comité permanent de gouvernance.

## Que fait un comité de gouvernance ?

Dans certains cas, les comités de gouvernance sont des organes permanents qui ont pour mission de surveiller et de comprendre les meilleures pratiques en matière de bonne gouvernance, de les mettre en contexte pour l'organisation et de formuler régulièrement des recommandations d'amélioration. Dans d'autres cas, il s'agit d'organes dotés d'une directive explicite et limitée dans le temps pour traiter un problème de gouvernance particulier ou pour procéder à une révision des statuts ou règles. Dans les sociétés à but non lucratif sans membres, les comités de gouvernance sont souvent axés spécifiquement sur le Conseil d'administration, y compris le recrutement et les nominations, la formation et l'orientation, l'auto-évaluation du Conseil, la formation continue et la gestion du Conseil. Dans les associations dirigées par des membres, ils ont tendance à s'intéresser plus largement à la structure de gouvernance, y compris le Conseil d'administration, l'organe législatif, et les dirigeants bénévoles.

## Quelques Exemples :

### Comité Permanent de Gouvernance de l'IEEE ComSoc

*IEEE ComSoc est une société indépendante de l'Institute of Electrical and Electronics Engineers avec plus de 200 chapitres dans 142 pays, comprenant 24.000 membres.*

"Ce Comité est responsable de toutes les questions relatives à la Gouvernance de la Société, y compris, mais sans se limiter à: examiner toute proposition d'amendement aux documents de Gouvernance de la Société (Constitution, Règlement intérieur, Politiques et Procédures) avant sa discussion au sein du Conseil des Gouverneurs (CG) ; rédiger les amendements aux documents de Gouvernance de Société qui résultent des actions du CG ; établir les meilleures pratiques de Gouvernance à l'échelle de la Société et superviser leur application dans l'ensemble des Conseils, des Commissions et des Comités ; sur demande ou au besoin, proposer des modifications aux documents de Gouvernance de Société existants dans l'objectif de les maintenir à jour et cohérents ; et servir de comité d'interprétation sur les questions de gouvernance."

### Comité de Nominations et de Gouvernance de FINRA

*FINRA est un organisme à but non lucratif autorisé par le gouvernement américain qui supervise 624 000 courtiers en placements financiers aux États-Unis.*

"Le Comité de Nomination et de Gouvernance est chargé de proposer des personnes à nommer ou à élire au Conseil de FINRA, selon les besoins, ainsi que de proposer des candidats aux postes vacants de gouverneurs nommés ou élus au Conseil. Le Comité propose également des membres du secteur et du public pour des postes au sein du Conseil Adjudicataire National de la FINRA.

Le Comité est responsable de la révision périodique et de la recommandation de changements aux chartes des comités permanents et, en consultation avec le PDG, de nommer les membres et les présidents de chaque comité permanent du Conseil. Toujours en consultation avec le PDG, le Comité élabore et recommande au Conseil des directives pour une gouvernance d'entreprise efficace. En outre, le Comité examine et approuve les nominations à chacun des comités consultatifs de FINRA et les modifications des résolutions d'habilitation des comités consultatifs."

# UNE INTRODUCTION AUX MEILLEURES PRATIQUES

*Un aperçu de la façon dont nous sommes arrivés aux meilleures pratiques que nous croyons être les plus pertinentes pour l'ICOM.*

**Définition de nos termes:** Une "meilleure pratique" est une pratique largement acceptée dans une industrie particulière comme étant la plus appropriée ou la plus efficace. Nous nous concentrons ici sur les meilleures pratiques en matière de gouvernance et soulignons, dans la mesure du possible, les pratiques émergentes et prometteuses pertinentes pour nos conclusions. Par "meilleures pratiques émergentes", nous entendons les pratiques qui ne sont pas encore largement adoptées mais qui sont observées dans les organisations à haute performance et qui attirent l'attention des experts en gouvernance. Enfin, par "organisation à haute performance", nous entendons les organisations qui réussissent à remplir leur mission de manière durable dans le temps, avec de meilleurs résultats que leurs pairs.

Nous sommes arrivés à huit pratiques de gouvernance et quatre attributs organisationnels que nous pensons être les plus pertinents pour l'ICOM, en nous basant sur l'analyse d'un grand nombre de documents, notamment : ***Quel est l'Avenir de la Gouvernance des ONG ? Rapport de recherche***. Centre Pour l'Impact Social. Nouvelle-Zélande, 2019 ; ***Huit Clés de Pratiques de Gouvernance d'Entreprise Efficaces***. Price Waterhouse Cooper. République d'Irlande, 2020 ; ***Pratiques de Gouvernance Efficaces pour le Succès Actuel et Futur***. Fondation de l'American Society of Association Executives (ASAE). États-Unis, 2017; et ***Le Rôle de la Transparence dans la Gouvernance des Associations***. Centre de Gestion des Associations. États-Unis, 2016. Nous avons également examiné de nombreux rapports, présentations et articles de blog sur les organisations à haute performance provenant des sociétés de conseil et de recherche mondiales The Bridgespan Group, Boston Consulting Group, et McKinsey.

Nous avons cherché à appliquer une lentille globale à notre analyse, ce qui signifie que nous avons spécifiquement cherché à comprendre les différences culturelles qui

peuvent entrer en jeu dans chacune de ces pratiques. *Comprendre* comment les différences culturelles peuvent influencer les idées sur la gouvernance n'est qu'une étape; *décider de comment adapter* les pratiques pour refléter ces différences est un processus continu pour les organisations mondiales comme l'ICOM.

Pour nous aider à identifier les différences, nous avons examiné les ***Principes de Gouvernance d'Entreprise du G20/l'OCDE*** ainsi que le ***Panorama de Gouvernance d'Entreprise 2021 de l'OCDE***, qui compare la mise en œuvre de ces principes dans 50 juridiction du monde entier. *Si ces principes s'adressent dans l'ensemble au secteur à but lucratif, trois des six principes se chevauchent de manière importante avec la gouvernance dans le secteur non lucratif : le rôle des parties prenantes, la divulgation et la transparence, et les responsabilités du conseil d'administration.*

Nous avons également examiné deux articles de la Harvard Business Review : ***Quand La Culture Ne Traduit Pas*** (2015), et ***Comment Les Cultures d'Entreprise Diffèrent Dans Le Monde*** (2020), et comparé 12 profils nationaux sur **GlobeSmart**, un outil de formation à l'intelligence culturelle basé sur des recherches développé par Aperian Global (une société commerciale avec laquelle nous n'avons aucune affiliation) à partir d'un inventaire culturel statistiquement validé des styles de travail à travers cinq dimensions de la culture.

Sur les deux diapositives suivantes, nous présentons huit pratiques exemplaires importantes en matière de gouvernance et quatre attributs organisationnels des organisations à haute performance et analysons ICOM par rapport à ces derniers.

# MEILLEURES PRATIQUES DE GOUVERNANCE (1 À 4)

PRATIQUE		ICOM	
1	Rôles et responsabilités clairement définis	Meilleure Pratique	Les Statuts et le Règlement de l'ICOM comprennent des descriptions des rôles et des responsabilités en matière de gouvernance. Cependant, nous avons constaté que les descriptions existantes ne sont pas bien comprises ou ne suffisent pas à résoudre les problèmes organisationnels qui ont contribué à la crise. En particulier, 1) il n'existe pas une explication bien codifiée de la vision qu'a l'ICOM de son Président et de son Directeur Général l'un par rapport à l'autre, et la relation de travail qui est attendue entre les personnes qui occupent ces rôles ; et 2) il n'y a pas d'explication bien documentée et comprise des devoirs et responsabilités fiduciaires propres au Président et aux membres du CE. <i>Les obligations fiduciaires sont une construction juridique et incluent généralement les obligations de diligence, de loyauté et d'intégrité. Cependant, il existe des différences nuancées entre les systèmes juridiques qui rendent ce domaine propice aux malentendus culturels s'il n'est pas discuté ouvertement.</i>
2	Responsabilité à l'égard des parties prenantes et engagement avec elles	Meilleure Pratique	Les réunions (ordinaire et extraordinaire) de l'Assemblée Générale sont le principal mécanisme d'engagement des parties prenantes de l'ICOM. Nous avons constaté que l'ICOM dispose de systèmes bien entretenus pour suivre les formalités de ces réunions, mais des pratiques peu développées en ce qui concerne les activités plus fréquentes, en temps réel et multidirectionnelles qui peuvent conduire à une compréhension plus profonde des préoccupations et les besoins des membres.
3	Une documentation sur la gouvernance qui est claire, à jour (3-5 ans) et une source fiable pour comprendre la prise de décision	Meilleure Pratique	L'ICOM met à jour ses statuts et règles périodiquement, et actuellement un Groupe de Travail sur les Statuts et Règles a été convoqué pour effectuer une nouvelle révision. Nous avons trouvé le mandat du GTSR bien documenté et utile. Cependant, nous n'avons pas trouvé d'orientation explicite dans le mandat concernant la diversité culturelle dans la composition du groupe de travail. <i>Il peut y avoir de grandes différences dans les attitudes culturelles sur le rôle des règles – par exemple, les recherches montrent que les organisations africaines peuvent avoir tendance à faire preuve d'une flexibilité substantielle, tandis que les organisations d'Europe de l'Est et du Moyen-Orient peuvent avoir tendance à privilégier la stabilité et l'autorité. Nous avons constaté un fort désir de la part des membres de l'ICOM pour que ses règles de gouvernance reflètent un ensemble plus large d'idées et de valeurs culturelles que celles actuellement représentées. La composition de GTSR est un domaine où cela pourrait être abordé.</i>
4	Des politiques, processus et procédures bien documentés, faciles à trouver, clairs à comprendre, et contextualisés pour une application dans le monde réel	Meilleure Pratique	Toutes les réponses ne peuvent pas être trouvées dans les règles écrites. Alors que les statuts et les règles servent de guides et de garde-fous, les politiques, processus et procédures écrits permettent de donner vie aux règles et d'aider les gens à améliorer leur travail. Nous avons constaté que de nombreuses politiques de l'ICOM sont documentées, mais ne sont pas nécessairement faciles à trouver, à comprendre et à suivre. De plus, nous avons constaté une forte perception selon laquelle l'ICOM s'appuie parfois trop sur des règles au lieu de faire preuve de flexibilité lorsqu'il s'agit d'appliquer les règles à des situations particulières.

# MEILLEURES PRATIQUES DE GOUVERNANCE (5 À 8)

PRATIQUE		ICOM
5	Des rapports efficaces au conseil d'administration, signifient que les informations qui lui sont transmises sont fiables, compréhensibles, cohérentes et répondent aux demandes du conseil.	Meilleure Pratique
6	Transparence dans la prise de décision du Conseil, caractérisée par une communication claire et ouverte	Meilleure Pratique
7	Formation régulière des administrateurs et auto-évaluations du conseil d'administration	Meilleure Pratique
8	Un focus sur la diversité	Meilleure Pratique Emergente

Le Règlement Intérieur de l'ICOM précise les principes de base des rapports des comités (les groupes de travail rendent compte au Président et au CE; les comités permanents font un rapport annuel au CE; et le SAREC a des exigences supplémentaires en matière de rapport au DG). Les personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus et qui ont eu la responsabilité de fournir ou de recevoir ces rapports nous ont dit que les rapports semblaient formels et unidirectionnels, et qu'ils n'étaient pas toujours utiles pour faciliter la prise de décision. D'après notre expérience, il est fréquent que les associations de membres aient du mal à calibrer la fréquence et le niveau des rapports de manière à ce que le processus soit mutuellement bénéfique aux bénévoles et aux dirigeants.

**L'appel à la transparence est le thème le plus dominant de notre étude.** Ce à quoi cela peut ressembler dans la pratique sera fortement influencé par les idées culturelles sur la gouvernance et les expériences des gens avec différentes pratiques à travers le monde. Cependant, nous avons constaté que les gens actuellement, ne croient pas du tout que l'ICOM pratique la transparence dans la prise de décision du Conseil d'administration ou fournisse des communications claires et ouvertes. Une demande spécifique que nous avons entendue était que les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration ne divulguent pas seulement les décisions du Conseil mais aussi le vote de chaque administrateur; cependant, nous avons constaté que cette pratique est extrêmement rare (seulement une des 50 juridictions comparées par l'OCDE exige la divulgation des votes des administrateurs, et aucune des associations internationales du patrimoine culturel que nous avons examinées ne divulgue les votes des administrateurs), et cette pratique est explicitement considérée dans certaines juridictions comme une violation des obligations fiduciaires du Conseil d'administration. *Nous notons que l'ICOM a apporté d'importantes améliorations à ce qu'il publie sur ses réunions, nous l'encourageons vivement à s'appuyer sur ces améliorations pour mettre en œuvre les recommandations de la Troisième Partie du présent rapport.*

Nous avons constaté que l'ICOM ne dispose pas - et bénéficierait - d'une orientation pour les membres du CE et les présidents de comité, de formations régulières sur la gouvernance et, pour les membres du CE, d'une auto-évaluation, telles que des enquêtes post-réunion et/ou annuelles.

Les parties prenantes de l'ICOM souhaitent que l'organisation tire parti et reflète la riche diversité globale de ses membres. Nous avons trouvé quatre pratiques à l'ICOM qui pourraient créer des obstacles à la réalisation de plus de diversité dans la direction : (1) les statuts ne comportent aucune spécificité relative à la composition diversifiée des organes de décision (comme l'attribution de sièges par représentation géographique) ; (2) les règles de prise en charge des frais de déplacement des membres du Conseil d'administration semblent être fondées sur les besoins, déterminées subjectivement et mal comprises ; (3) il n'y a pas d'écart dans les mandats entre les postes de direction (ce qui peut contribuer à créer des ouvertures dans la direction et atténuer le problème d'un nombre limité de personnes conservant le contrôle) ; et (4) il n'existe pas de programme officiel de recrutement et de développement des futurs dirigeants.

# ATTRIBUTS D'UNE ORGANISATION DE HAUTE PERFORMANCE

ATTRIBUTS		ICOM
1	Une culture d'ouverture à la rétroaction	Au sein de l'ICOM, nous avons observé de fortes tendances à l'ouverture à la rétroaction au <i>niveau individuel</i> , mais que cette ouverture individuelle ne se traduit pas encore par une culture généralisée et perceptible d'ouverture à la rétroaction (au niveau de la direction de l'organisation qui a fait l'objet de notre étude). Les recherches montrent qu'il s'agit d'un domaine où les différences culturelles peuvent conduire à des malentendus au sein d'une organisation. Par exemple, si l'on penche vers l'indépendance personnelle (comme les recherches montrent qu'elle est plus courante en Europe occidentale et en Amérique) ou l'interdépendance (comme c'est le cas en Asie et en Océanie) peut grandement influencer les idées et les préférences en matière de feedback. Ce qu'un dirigeant peut percevoir comme du bon sens, un autre peut le percevoir comme excessif ou inutile. Un dialogue ouvert sur la valeur et le rôle du feedback dans la gouvernance d'associations et de ce à quoi cela devrait ressembler dans la pratique peut aider à identifier des idées à tester et à mettre en œuvre
2	Un focus sur la résolution des problèmes, l'innovation et l'exécution qui permet de satisfaire les besoins des parties prenantes.	La bureaucratie étouffe l'innovation en ralentissant le processus de résolution des problèmes et de réponse aux opportunités, et en démotivant les personnes créatives qui résolvent les problèmes. Pourtant, " <i>bureaucratique</i> " était l'un des mots les plus fréquemment utilisés par les personnes interrogées pour décrire les défis de l'ICOM. Ce qu'une personne a décrit comme une " <i>culture de l'obstruction</i> " transcende toute personne spécifique à l'ICOM aujourd'hui et reflète plutôt une caractéristique omniprésente tant au niveau de la direction que des opérations. ICOM peut changer cette orientation en mettant l'accent sur l'apprentissage et l'engagement à long terme, comprendre et satisfaire les besoins des membres ; en développant une tolérance au risque et à l'échec ; et en récompensant les comportements de résolution de problèmes.
3	Capacité organisationnelle de changement, en particulier de changement à grande échelle	La capacité organisationnelle de changement concerne l'aptitude à prévoir, à se préparer et à diriger à travers de nouveaux environnements, à l'incertitude et même au conflit. Le processus de définition du musée et la pandémie COVID-19 ont constitué pour l'ICOM deux tests importants de cette capacité - et l'ICOM y a répondu avec des résultats mitigés. Si les dirigeants de l'ICOM se sont rapidement adaptés face à la pandémie (par exemple en déplaçant les réunions en ligne et en concevant une conférence hybride), il a grandement trébuché avec le processus de définition des musées- ce qui révèle la nécessité de mettre à l'épreuve la gouvernance de l'ICOM (par exemple, le Conseil d'administration est-il capable de prendre en compte toutes les contributions de manière équitable ou est-il vulnérable à une influence inégale) et de trouver un accord commun sur le rôle du Conseil d'administration dans la discussion d'une nouvelle définition. Au niveau opérationnel, l'ICOM peut bénéficier de l'adoption de principes de gestion du changement dans l'ère post-COVID et de nouvelles définitions.
4	Agilité, particulièrement pour répondre aux nouveaux besoins et opportunités	Si les opportunités de changement à grande échelle (comme le changement de la définition globale d'un musée) sont rares, les opportunités de petits changements cumulatifs se produisent tout le temps (comme faire une exception à une règle basée sur un principe convenu, ou approuver la demande d'un comité de faire quelque chose de nouveau). Les opportunités de changement à grande échelle nécessitent une action au niveau de la gouvernance, tandis que les opportunités à petite échelle nécessitent la permission d'agir <i>avec agilité</i> au niveau opérationnel. Nous observons que les taux élevés de rotation au sein du Secrétariat et les tensions persistantes entre le Président et le Directeur Général créent un environnement dans lequel le personnel a rarement la confiance, les ressources ou la capacité de pratiquer l'agilité - ce qui, au fil du temps, est préjudiciable pour devenir une organisation hautement performante. Cette situation peut être améliorée en augmentant la stabilité au sein de la fonction de DG, associée à un engagement explicite à développer les compétences d'anticipation et d'adaptation au changement au niveau de la direction et du personnel.

# Trois associations internationales de pairs – Secteur du patrimoine culturel

Lorsque l'on compare l'ICOM à trois grandes associations du patrimoine culturel, on constate : les pouvoirs du Président sont les plus proches de ceux des autres associations françaises ; et l'IFLA se distingue par ses récentes mises à jour de la gouvernance, y compris un effort intentionnel autour de l'ouverture et de l'inclusivité.

	Conseil international des archives (ICA)	Conseil international des monuments et des sites (ICOMOS)	Fédération internationale des associations de bibliothécaires (IFLA)
<b>Quartier général</b> <b>Année de fondation</b>	Paris, France 1948	Paris, France 1965	The Hague, Netherlands 1927
<b>Structure d'adhésion</b>	4 catégories de membres (individuels et institutionnels) 13 antennes régionales et 12 sections professionnelles	Composé de comités nationaux, auxquels les individus et les institutions demandent leur adhésion	5 catégories de membres, comprenant à la fois des institutions et des associations
<b>Taille de l'adhésion</b>	2 015 membres (675 individuels, 1 340 institutionnels)	10 675 membres (carte de membre similaire à l'ICOM) 102 comités nationaux ; 29 comités internationaux	1 477 membres (473 individus, 1 004 institutions ou associations)
<b>Tendance d'adhésion</b>	A augmenté de 43 % entre 2015 et 2020	Légère baisse au cours des 5 dernières années (principalement niveau sur 10 ans)	Le nombre de membres de l'IFLA s'est stabilisé après une période de déclin
<b>Structure de gouvernance</b>	L'Assemblée Générale est l'organe souverain. Les membres élisent le Président et 2 Vice-Présidents (Finances, Programmes) pour un mandat de 4 ans, renouvelable une fois. Le Bureau Exécutif est représentatif et se réunit entre les Assemblées.	L'Assemblée générale (AG) élit le président, 5 vice-présidents, le trésorier, le secrétaire général (SG), ainsi que 12 administrateurs au conseil d'administration. Le conseil consultatif composé des présidents des comités fait des recommandations au conseil d'administration et à l'AG. Mandats de 3 ans.	Président et trésorier élus par les membres pour un mandat unique de 2 ans. Le mandat du Conseil d'administration (GB) est de 2 ans, renouvelable une fois.
<b>Poste le plus élevé du personnel</b>	Le secrétaire général est nommé. Les pouvoirs délégués au SG sont précisés dans le contrat de travail légal. Mandat actuel du SG : 4 ans ; (2e SG en 10 ans).	chef de la direction recommandé par le conseil d'administration, nommé par le président ; Mandat actuel du PDG : 7 ans ; (2e PDG en 10 ans)	Le secrétaire général est le directeur général. Durée actuelle du SG : 5 ans ; (2e SG en 10 ans)
<b>Pouvoirs du président</b>	Spécifié dans la Constitution. Des pouvoirs relativement concentrés, comme il est courant en droit français.	Précisé dans les statuts. Des pouvoirs relativement concentrés, comme il est courant en droit français.	Moins spécifique, et relativement moins concentré, par rapport aux associations françaises
<b>En cas de vacance présidentielle</b>	Ordre de succession : VP Finance, puis Programmes	L'AG élit un successeur lors de sa prochaine réunion pour remplir le reste du mandat	Le président élu devient président
<b>Élection/Composition du Conseil</b>	25-30 membres. Composé de sièges "ex officio" et spécifiés. Les mandats sont de quatre ans, renouvelables une fois.	20 membres. L'AG élit pour des mandats de 3 ans, renouvelables deux fois. « ...choisis au regard de leurs compétences pour diriger une organisation et assurer la représentation des différentes spécialisations et des différentes régions du monde... (Statuts)	11-membres, comprenant : Président, Président-élu, Trésorier, 3 postes d'office et 5 membres en général. Les non-membres de la Fédération peuvent être élus membres du GB. (nouvelle structure GB à partir de 2021).
<b>Opérations du Conseil</b>	Documents disponibles sur demande. Dates de réunion facilement découvrables. Pas clair si les dépenses sont couvertes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordre du jour 30 jours à l'avance, Minutes 60 jours après</li> <li>Dépenses non couvertes</li> </ul>	Les réunions du conseil d'établissement sont ouvertes à tous les membres en règle. Les dépenses des membres GB sont couvertes.
<b>Autres notes pertinentes</b>	Statuts (Constitution) mis à jour pour la dernière fois en 2012. Spécifie qu'aux Assemblées, les membres « ne peuvent adopter des résolutions que sur des questions inscrites à l'ordre du jour ».	Devoirs du Conseil explicites dans les Statuts « ...défendre l'intérêt général de l'association et ne doit pas représenter leurs Comités Scientifiques Nationaux ou Internationaux ». Adoption d'un « <a href="#">document de gouvernance</a> » clarifiant les rôles, sept 2020.	À la suite d'un récent examen de la gouvernance, créé une structure régionale pour améliorer la diversité dans le leadership et a commencé de nouvelles pratiques de communication, y compris des déclarations vidéo de dirigeants

# Trois associations internationales – Au-delà du secteur du patrimoine culturel

Nous avons examiné trois associations internationales en dehors du patrimoine culturel qui partagent un attribut pertinent avec l'ICOM : l'ICMA gère la croissance ; ICC et ISC ont leur siège en France ; ICC a un mélange de membres individuels et institutionnels; tous trois jouent un rôle dans l'établissement de normes internationales. Comme pour les associations du patrimoine culturel, ces trois organisations ont eu plus de stabilité dans le rôle de leur poste le plus élevé. Les pratiques du conseil varient et peuvent changer après la COVID.

	Association internationale de gestion des villes et des comtés (ICMA)	Chambre internationale du commerce (ICC)	Conseil scientifique international (ISC)
<b>Quartier général</b> <b>Année de fondation</b>	Washington DC, USA 1914	Paris France, 1919	Paris, France 2018, de la fusion de ICS (1931) et ISSC (1952)
<b>Structure d'adhésion</b>	Une association professionnelle	Une association de particuliers et d'institutions. La plus grande organisation d'arbitrage; instance de règlement des litiges commerciaux.	Un modèle de fédération (association d'organisations)
<b>Taille de l'adhésion</b>	13 106 membres (plus 36 affiliés internationaux et 46 affiliés d'État)	45 millions de membres qui adhèrent directement ou par affiliation à un groupe ICC (comme l'un des 100+ comités nationaux)	Plus de 200 associations et syndicats internationaux de sciences naturelles et sociales
<b>Tendance d'adhésion</b>	37 % d'augmentation entre 2015 et 2020.	Des informations anecdotiques suggèrent une croissance.	Compte tenu de la fusion de 2018, pas assez de points de données pour évaluer la tendance.
<b>Structure de gouvernance</b>	Une société à but non lucratif, les devoirs du Conseil exécutif (EB) et les droits des membres sont énoncés dans la Constitution de l'ICMA (ses statuts). EB élit le Président pour un mandat d'un an.	Le Conseil Mondial est l'organe directeur suprême ; élit les membres du bureau, y compris le président et le vice-président, pour des mandats de 2 ans. Le conseil d'administration fournit l'orientation stratégique. Le président remplit un mandat de 2 ans.	L'Assemblée générale élit les 6 membres du bureau et les 10 membres ordinaires du conseil d'administration, qui est ensuite soutenu par le secrétariat. Les officiers servent un mandat de 3 ans.
<b>Poste le plus élevé du personnel</b>	Directeur exécutif, nommé par le EB. Durée actuelle de l'ED : 6 ans ; ED précédente, 14 ans. ED est également Officier (Sec/Trésorier).	Le Secrétaire général est nommé par le Conseil mondial sur recommandation du CE. Durée actuelle : 3 ans. 3e SG sur 10 .	CEO est nommé par le conseil d'administration sur recommandation non contraignante des dirigeants. ISC a eu un CEO qui était le CEO de l'une des organisations précédentes.
<b>Pouvoirs du président</b>	Décrit dans la Constitution. Moins concentré que les associations françaises.	Les pouvoirs du président sont concentrés comme il est courant en droit français, mais le président ne nomme pas le secrétaire général.	Par rapport à d'autres associations françaises, l'ISC a concentré moins de pouvoir sur son président, et a délégué davantage au CEO
<b>En cas de vacance présidentielle</b>	Le président élu remplit le reste du mandat	Le premier vice-président, puis les vice-présidents successifs, remplissent le reste du mandat.	Le président élu remplit le reste du mandat.
<b>Élection/Composition du Conseil</b>	Conseil de 21 membres. Comprend les sièges représentatifs élus par district. Mandats de 2 ans.	28 membres, y compris des membres de droit et des membres élus. Mandats de 3 ans.	16 membres. Mandats de 3 ans, renouvelables une fois. Un mandat supplémentaire en tant qu'officier est autorisé.
<b>Opérations du Conseil</b>	Les dates des réunions sont publiées et les procès-verbaux et faits saillants sont communiqués aux membres. La plupart des frais de déplacement payés.	Les ordres du jour et les rapports ne sont pas faciles à découvrir. Pas clair si les dépenses sont couvertes.	Les réunions, en général, sont annoncées et sont ouvertes. Pas clair si les dépenses sont couvertes.
<b>Autres notes pertinentes</b>	Code de conduite adopté et ICMA Way, codifiant des valeurs fondamentales pour guider le conseil d'administration et la direction (éthique, leadership, responsabilité, transparence, respect, collaboration, discipline). Hotline des membres pour signaler les fraudes, les gaspillages, les abus	Les décisions sont prises par consensus; sinon, à la majorité des deux tiers. En 2012, a commencé un changement intentionnel vers une représentation plus globale dans le leadership et dispose désormais de mesures de diversité spécifiques.	Les statuts de l'ISC stipulent que tous les membres du GB servent à titre individuel (et non à titre représentatif).

# Partie Trois

Recommandations Préliminaires

# APERÇU DE LA PARTIE TROIS

Dans cette section, nous fournissons un résumé de nos **recommandations préliminaires** pour améliorer la gouvernance de l'ICOM sur la base de nos conclusions sur les facteurs qui ont contribué à la crise et les défis organisationnels en cours qui ont permis ces facteurs, et sur notre analyse de la gouvernance de l'ICOM par rapport aux meilleures pratiques de l'industrie. (Remarque : Certaines des recommandations présentées ici sont reprises des parties précédentes de ce rapport.) Pour faciliter le recoupement de nos idées avec celles apportées par les autres, nous avons inclus un résumé des réponses des membres du sondage de planification stratégique 2021 et un résumé des décisions du conseil résultant de son propre examen interne.

## Que Se Passe-t-il Ensuite ?

Les recommandations présentées dans la troisième partie de ce projet de rapport sont **préliminaires**. Elles sont basées sur notre meilleure compréhension à ce jour, sur la base de l'étude que nous avons menée jusqu'à présent. *Elles n'intègrent pas encore le retour d'informations et les contributions des membres de l'ICOM, ce qui sera fait lors de la prochaine étape.*

Après avoir partagé ces recommandations avec le Conseil Consultatif à la mi-novembre 2021, nous demanderons aux présidents des comités d'engager leurs membres dans la discussion de ces recommandations entre novembre 2021 et janvier 2022. En février 2022, nous organiserons une série d'assises avec les présidents des comités afin d'obtenir un retour sur nos conclusions et nos recommandations préliminaires. En mars 2022, nous ferons la synthèse de ces commentaires dans un rapport final contenant des recommandations finales. Ce rapport final comprendra un aperçu des considérations statutaires et juridiques pour la mise en œuvre des recommandations finales. Nous remettrons le rapport final au Conseil Exécutif en avril 2022 et le partagerons simultanément avec le Conseil Consultatif.

Au cours des deux prochains mois, nous mettrons en place un mécanisme permettant de signaler toutes erreurs factuelles, malentendus ou omissions critiques que nous aurions pu commettre dans ce rapport provisoire préliminaire.

F  
E  
U  
I  
L  
L  
E  
  
D  
E  
  
R  
O  
U  
T  
E

**Recommandations préliminaires**

**Autres idées**

**Sondage sur la planification stratégique 2021 – Réponses de la gouvernance**

**Décisions de l'examen interne du Conseil d'administration**

# RECOMMANDATIONS PRÉLIMINAIRES

Nos principales **recommandations préliminaires** traitent directement des **quatre facteurs** qui, selon nous, ont contribué de manière significative aux démissions de gouvernance de 2020 et à la crise qui en a résulté. L'adoption de ces recommandations - tout en continuant à respecter les engagements pris à la suite de l'Audit Interne du Conseil Exécutif - pourrait aider à prévenir une répétition de la crise.

FACTEUR	RECOMMANDATIONS PRÉLIMINAIRES
Gouvernance nébuleuse et surveillance changeante de la part du Conseil Exécutif	<ul style="list-style-type: none"><li>Organiser une orientation du Conseil au début de chaque nouveau mandat de trois ans, suivie d'une formation annuelle sur les questions importantes de gouvernance ou de leadership. Au minimum, ces formations doivent inclure des informations, un contexte et un forum pour discuter et trouver une compréhension commune des devoirs, rôles et responsabilités fiduciaires.</li><li>Lors de chaque nouvelle orientation du Conseil d'administration, discuter, revoir, améliorer et adopter le Code de Conduite du Conseil afin qu'il serve d'accord vivant (plutôt qu'un document hérité) qui fonde et guide le travail du Conseil d'administration.</li><li>Mettre en place des mécanismes d'auto-évaluation du Conseil d'administration, tels que des enquêtes après les réunions et/ou des enquêtes annuelles.</li><li>S'assurer que chaque comité permanent dispose d'une charte écrite, suivant le même modèle, créer et gérer un calendrier régulier de révision de ces chartes.</li><li>Veiller à ce que les membres du Conseil d'administration et les membres des comités permanents comprennent bien les rôles et les responsabilités de chacun en ce qui concerne le travail du comité.</li></ul>
Communications médiocres et peu réactives	<ul style="list-style-type: none"><li>Engagez une discussion au niveau du Conseil sur la façon de rendre le travail du Conseil plus transparent, par exemple en communiquant les ordres du jour avant les réunions et en rédigeant des procès-verbaux qui reflètent les principaux points de discussion et la justification des décisions. Au minimum, le Conseil d'administration de l'ICOM devrait communiquer ouvertement les décisions qu'il prendra et les contributions qu'il prendra en compte pour prendre ces décisions ; produire des ordres du jour qui démontrent une priorisation stratégique des questions ; et, rendre compte par le biais des procès-verbaux qui a) reflètent les points clés de la discussion, b) les décisions prises et leur justification, et c) les actions convenues, y compris un compte rendu de toute délégation de pouvoir pour agir au nom de l'organisation.</li><li>Mettre en place un engagement plus fréquent, en temps réel et multidirectionnel entre les dirigeants et les membres. Exemples : enquêtes annuelles de satisfaction auprès des membres ; forums réguliers pour un dialogue ouvert avec les dirigeants de l'ICOM (tels que les mairies virtuelles) ; et continuer à améliorer les nouvelles pratiques de rapports réguliers, moins formels, du président et du CE.</li><li>Définir et gérer quelques indicateurs de performance clés autour de la communication ; suivre et utiliser ces données pour favoriser l'amélioration. Exemples : jours de publication des procès-verbaux des réunions de gouvernance ; temps de réponse aux demandes écrites des comités ; réponse aux enquêtes auprès des membres, etc.</li></ul>
Résistance institutionnelle et culturelle au changement	<ul style="list-style-type: none"><li>S'engager à améliorer la confiance entre les dirigeants et les membres en améliorant les communications et la responsabilité. Mesurer la confiance des membres par le biais de l'enquête annuelle de satisfaction des membres. <i>La confiance dans le leadership est une base nécessaire à la capacité de changement de l'organisation.</i></li><li>Développez les compétences nécessaires à un changement à grande échelle en commençant petit : Recherchez les occasions régulières afin d'ajuster les comportements au niveau de la gouvernance et des opérations. <i>Le développement de la capacité organisationnelle de changement demande de l'engagement, du temps et de la pratique.</i></li></ul>
Manque de préparation et de prévoyance de la part du Conseil Exécutif	<ul style="list-style-type: none"><li>Revoir le format de l'ordre du jour des réunions du CE afin de s'assurer qu'il accorde la priorité au temps nécessaire à une discussion constructive sur les sujets les plus importantes.</li><li>Fournir les ordres du jour et les documents de réunion suffisamment avant les réunions pour que les membres du CE puissent préparer des questions et des points de vue, et s'assurer que les documents (tels que les rapports) soulignent les questions et préoccupations essentielles.</li><li>Prévoir un calendrier prospectif des principales décisions à prendre par le Conseil pour l'aider à visualiser et à anticiper le chemin à parcourir.</li></ul>

# RECOMMANDATIONS PRELIMINAIRES (CONTINUATION)

Les recommandations préliminaires suivantes traitent des défis organisationnels sous-jacents qui ont engendré les problèmes qui ont contribué à la crise. L'adoption de ces recommandations - tout en poursuivant les engagements pris à la suite de l'Audit Interne du Conseil Exécutif - pourrait contribuer à restaurer la confiance et l'assurance des membres.

DÉFI	RECOMMANDATIONS PRELIMINAIRES
Une diversité insuffisante au niveau du leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>Par le biais d'un processus d'engagement inclusif, adopter un plan d'action pour accroître la diversité au sein de la direction de l'ICOM. Dans ce plan, décrire ce que cela signifie pour l'ICOM d'être une organisation véritablement mondiale et inclusive, de passer d'une organisation euro centrique à une organisation internationale; les obstacles identifiés par les membres à la réalisation de cette vision d'inclusion, et un calendrier d'action pour aborder ces obstacles.</li> <li>Considérer ces quatre pratiques : (1) payer les frais de déplacement pour les réunions du conseil d'administration (conformément à la loi française, qui prévoit des exigences spécifiques en matière de rémunération des administrateurs); (2) établir des critères pour les sièges au conseil d'administration afin de garantir un mélange de compétences, de représentation géographique et des niveaux d'expérience; (3) établir des écarts entre les postes de direction afin que les dirigeants ne passent pas continuellement d'un rôle à l'autre sans laisser de place aux nouveaux dirigeants ; et (4) établir un programme de recrutement et de développement des futurs dirigeants.</li> </ul>
Structures et processus décisionnels inflexibles et bureaucratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tout comme le développement de la capacité organisationnelle de changement, le développement d'une culture de résolution de problèmes et d'innovation nécessitera de l'engagement, du temps et de la pratique. Commencer par une discussion au niveau du Conseil d'administration sur ce que signifie être une organisation bureaucratique par rapport à une organisation adaptative et agile. Identifier les risques, les avantages et les compromis de l'engagement à développer l'aptitude à l'agilité.</li> <li>Ensuite, identifier et s'engager à aborder 1 ou 2 domaines de gouvernance et de fonctionnement où les habitudes de rigidité pourraient aller à l'encontre d'une valeur organisationnelle ou d'un objectif stratégique plus large. <i>Un exemple : identifier les situations dans lesquelles un comité permanent devrait porter une décision au CE pour une exception possible à une règle. Instituer cette pratique sur une base régulière.</i></li> <li>Ajouter une réunion annuelle du Conseil Consultatif dont le but est de recueillir et de traiter les préoccupations et les idées des comités.</li> </ul>
Des structures et des systèmes obsolètes qui n'ont pas réussi à suivre le rythme de la croissance de l'ICOM et des besoins des membres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engager les membres à identifier et prioriser les domaines où l'ICOM peut mieux répondre aux besoins des membres. Créer un plan d'action pour répondre à un ou deux des besoins prioritaires chaque année ou dans un délai raisonnable.</li> <li>Par exemple, l'ICOM peut envisager de donner la priorité à l'application du temps, du personnel et du budget pour la base de données des membres et le site web si les membres sont d'accord sur le fait qu'il s'agit de deux besoins prioritaires. Mettre en place un processus de rapport pour partager régulièrement avec le Conseil Consultatif les progrès réalisés pour répondre aux besoins prioritaires.</li> <li>Des ateliers annuels et périodiques pour les présidents de comité et les bénévoles afin d'explorer les politiques et les procédures peuvent servir à la fois à favoriser une meilleure compréhension des politiques et procédures, et à aider à identifier les idées et les problèmes qui peuvent les rendre plus actuelles, efficaces et utiles.</li> </ul>
Les luttes de pouvoir persistent aux plus hauts niveaux de l'ICOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Codifier les descriptions de poste pour le Président et le DG. Inclure les attentes concernant la relation de travail entre eux.</li> <li>Tout comme il existe un processus clair pour le choix d'un président, il devrait y avoir un processus clair et documenté pour le choix d'un DG lorsque le poste est vacant. Évaluer - avant une vacance de poste – les avantages et les risques pour l'ICOM d'embaucher directement un membre du Conseil Exécutif et obtenir un accord partagé par rapport à l'expérience, les compétences et les caractéristiques nécessaires pour réussir dans le rôle de Directeur Général.</li> <li>Imaginer de nouveau l'Audit annuel : Envisager un processus d'évaluation annuelle qui soit mutuellement bénéfique au CE et au DG, et qui incite les membres du CE à fournir des observations et des points de vue qui seraient utiles à la relation de travail entre le Président et le DG, sans être en conflit avec la loi française du travail.</li> </ul>

# AUTRES IDÉES

En plus de nos recommandations préliminaires sur les problèmes qui ont le plus contribué à la crise, et aux défis organisationnels qui les ont rendus possibles, nous croyons que les idées suivantes pourraient aider l'ICOM à entrer dans une ère de plus grande confiance avec ses membres et ses bénévoles.

**Instituer une période “d'Ouverture et de Transparence Radicale” sur ce qui s'est passé avant et pendant les démissions.** De loin, ce que les membres de l'ICOM attendent plus que tout de la direction de l'ICOM, c'est l'ouverture et la transparence. Une transparence efficace nécessitera un dialogue ouvert entre les dirigeants de l'ICOM, les présidents des comités et les autres personnes qui ont des questions sans réponse. Les dirigeants de l'ICOM doivent d'abord répondre aux préoccupations concernant ces événements passés avant de pouvoir se concentrer sur ce qu'il faut faire différemment à l'avenir. Pour commencer, nous pensons que nos conclusions de "Ce qui s'est passé" peuvent être utilisées pour entamer une conversation sur ce qui s'est passé, pourquoi cela s'est produit et quelles leçons ont été tirées.

Bien que l'ouverture et la transparence puissent revêtir des aspects différents selon les personnes et les expériences, nous suggérons au minimum les actions suivantes :

1. Programmer et mener des dialogues réguliers (trimestriels) entre les dirigeants de l'ICOM, les présidents de comités et les autres membres concernés. Solliciter la contribution des membres pour développer un sujet pour chaque réunion (par ex. "La vente des bureaux de l'ICOM", etc.) et s'assurer que le temps est alloué suffisamment pour favoriser un dialogue productif et répondre aux questions.
2. Convoquer une réunion du Conseil Consultatif pour discuter des conclusions de notre Rapport Final. Consacrez une partie importante du temps de cette réunion à recevoir des questions et des idées et à y répondre. *Communiquez au Conseil Consultatif toute décision prise par le CE pour donner suite aux recommandations.*
3. Ajouter un forum comme la mairie à la Conférence de 2022 à Prague pour discuter des leçons tirées de la crise et des actions du Conseil d'administration sur les recommandations.
4. Avant les réunions du Conseil Consultatif, lancer un appel ouvert aux questions des comités qui peuvent être abordées lors de la réunion

**Aborder la Confusion autour de la Loi Française :** Tout au long de notre audit, nous avons constaté une confusion constante sur le rôle de la Loi Française dans de nombreux aspects de la gouvernance de l'ICOM. Les idées suivantes peuvent aider l'ICOM à répondre aux questions liées au fait qu'il s'agit d'une organisation mondiale actuellement organisée et soumise à la Loi Française.

1. Envisager la création d'un poste de "Conseiller Juridique " sans droit de vote au sein du Conseil Exécutif pour conseiller le président et le Conseil Exécutif. Cette personne devrait avoir une expérience de niveau exécutif en matière de la loi française d'associations et internationale, être membre du barreau de Paris, et être une ressource pour LEAC et le Secrétariat.
2. Sous la direction de ce conseiller, établir un cadre juridique pour évaluer les priorités stratégiques de l'ICOM par rapport aux conflits de la loi française. Ce cadre peut être utilisé pour aider à éclairer les décisions ainsi qu'à déterminer si et comment la loi française pourrait empêcher l'ICOM de servir efficacement en tant qu'organisation mondiale et les options pour atténuer cela.
3. Créer un webinaire et développer d'autres opportunités d'apprentissage pour tous les dirigeants élus (c'est-à-dire les présidents de comités) afin de discuter et d'apprendre les implications de la loi française dans leur travail.

**Renforcer la Mémoire Institutionnelle** Nous avons également constaté qu'il y avait des compréhensions différentes des actions passées de l'ICOM en matière de gouvernance, par exemple quand et pourquoi l'ICOM est passé de Secrétaire Général à Directeur Général. Les idées suivantes peuvent aider à garantir que l'ICOM dispose d'archives institutionnelles fiables, utiles à la planification des activités futures :

1. Créer un poste ‘d'Historien de l'ICOM’ officiel - un rôle qui est responsable de la documentation et du maintien des archives des décisions et des actions significatives liées à la gouvernance, et qui peut être sollicité par l'Assemblée Générale, le Conseil Consultatif ou le Conseil Exécutif pour fournir un contexte historique et des informations.
2. Impliquer l'historien de l'ICOM dans l'orientation du conseil d'administration tous les trois ans afin de s'assurer que les nouveaux membres du conseil d'administration disposent d'un contexte historique pour leur travail au sein du Conseil Exécutif.

## STRATÉGIES POUR AMÉLIORER LA GOUVERNANCE – Réponses à l'enquête sur la planification stratégique

Ce Que L'Enquête A Demandé		ESSENTIEL	TRÈS IMPORTANT	IMPORTANT	PAS DU TOUT IMPORTANT	NOT IMPORTANT AT ALL	TOTAL
<p><b>SECTION 3 : COMMENT L'ICOM PEUT-ELLE S'AMÉLIORER ?</b></p> <p>Pour rester pertinente, toute organisation doit régulièrement envisager d'améliorer ses pratiques. Dans cette section, nous vous invitons à considérer 6 aspects du travail de l'ICOM et à donner votre avis sur la meilleure façon d'améliorer ces domaines afin que l'Association puisse atteindre une efficacité maximale d'ici 2028.</p> <p><b>A. Gouvernance</b></p> <p>La bonne gouvernance exige des structures, des processus et des pratiques qui garantissent la responsabilité, la transparence, la réactivité et l'inclusion. Quelles sont les stratégies les plus importantes que l'ICOM doit adopter pour améliorer sa gouvernance ? (Sélectionnez une réponse pour chaque stratégie).</p>	S'assurer que les rapports du Conseil Exécutif aux membres concernant les décisions stratégiques sont transparents, accessibles et réguliers.	48.59% 415	34.07% 291	16.16% 138	1.17% 10	0.00% 0	854
	Explorer les domaines dans lesquels les Comités Nationaux et Internationaux peuvent être plus impliqués dans les processus décisionnels de l'ICOM.	41.20% 349	37.90% 321	17.71% 150	2.60% 22	0.59% 5	847
	Réviser les processus de sélection des Comités Permanents et des Groupes de Travail pour mieux refléter la diversité des membres et augmenter la représentation des Comités Nationaux et Internationaux.	32.84% 267	34.93% 284	25.46% 207	6.27% 51	0.49% 4	813
	Clarifier les critères et les processus de nomination des présidents des comités permanents et des groupes de travail.	32.12% 264	34.67% 285	24.82% 204	7.06% 58	1.34% 11	822
	Revoir le processus d'élection des membres du Conseil Exécutif et des Présidents des Comités Nationaux et Internationaux afin de se conformer aux normes des meilleures pratiques.	28.24% 231	36.19% 296	24.33% 199	10.15% 83	1.10% 9	818
	Développer une formation au leadership pour tous les membres élus des Conseils d'administration et des Comités.	26.55% 223	35.00% 294	25.12% 211	10.95% 92	2.38% 20	840
	Élaborer un processus transparent d'évaluation des risques pour évaluer la valeur potentielle des nouveaux projets à l'intention du Conseil Exécutif et du Secrétariat.	23.55% 195	32.85% 272	31.40% 260	10.63% 88	1.57% 13	828

## Q19. Y a-t-il une autre chose qui pourrait améliorer la gouvernance de l'ICOM ? (126 réponses)

THÈME	SÉLECTIONNER LES COMMENTAIRES
Améliorer les relations avec les membres, leur participation et leur engagement (30)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter l'adhésion gratuite des étudiants. Mettre en place de commissions de jeunes et d'étudiants. Plus de représentation des jeunes dans les comités. Offrir des possibilités de bourses d'études pour les jeunes.</li> <li>Développer des sources de financement pour soutenir les membres dont les employeurs ne peuvent pas payer les frais de voyage.</li> <li>Améliorer l'accessibilité à la participation de tous les membres des comités internationaux par l'utilisation de la technologie.</li> <li>Élaborer des stratégies pour soutenir l'engagement des collègues des pays non industrialisés.</li> <li>Créer des canaux pour que les propositions et les idées soient partagées avec le Conseil Exécutif et les présidents de l'ICOM. Créer un Comité d'Ethique Professionnelle.</li> <li>Impliquer davantage de représentants internationaux dans la prise de décision au sein de l'ICOM.</li> <li>Améliorer l'inégalité actuellement perçue entre les CN et les CI en termes de contribution à la gestion des membres.</li> <li>Impliquer les anciens membres de l'ICOM qui ont occupé des postes clés dans les conseils d'administration actuels et futurs. Inviter les Membres Honoraires à faire partie d'un Conseil Consultatif aux côtés du conseil d'administration de l'ICOM. ICOM ne profite pas de leur expérience et de leur sagesse.</li> </ul>
Améliorer la transparence et la clarté (20)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cela donne l'impression d'être un groupe et de ne pas être ouvert. Il doit être plus ouvert.</li> <li>Rendre le travail du Conseil Exécutif plus transparent.</li> <li>La transparence dans les élections, le système de vote et souligner que tous ont le droit d'assister aux réunions.</li> <li>Clarifier les différences entre le rôle des SC, des GT et de certains CI pour les membres.</li> <li>Être plus ouvert. Par exemple, le "déménagement" (Paris ?) et le processus d'adhésion à un comité international.</li> <li>La transparence concernant l'utilisation des finances et les processus d'embauche doit être transparente et ouverte à tous les membres, en particulier pour le poste de Directeur.</li> <li>Publier les notes de frais de tous les membres du Conseil d'administration.</li> <li>S'assurer que les décisions du Conseil d'administration sont régulièrement divulguées de manière transparente et accessible.</li> </ul>
Améliorer le leadership et la responsabilité (11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les élus sont les garants de la démocratie de l'ICOM.</li> <li>Le président ne doit pas avoir de pouvoirs unilatéraux, il est égal à tous les membres du conseil d'administration, et le conseil d'administration doit parler d'une seule voix, clarifier les rôles du Président, du Directeur Exécutif et des membres du conseil d'administration.</li> <li>L'ICOM doit instruire des leaders basés sur la connaissance et la performance et encourager la diversité de la pensée et de l'opinion.</li> <li>Être moins hiérarchique.</li> <li>Tenir davantage compte des comités nationaux.</li> <li>Investir dans les futurs dirigeants.</li> <li>Outre les qualifications professionnelles, il est important de s'assurer que tous les membres du conseil d'administration sont engagés et actifs.</li> <li>Une mission radicale, axée sur la société, que les différents membres du Conseil Exécutif doivent s'engager publiquement à réaliser et à rendre compte de leurs actions,</li> </ul>
<p>Fournir une meilleure gouvernance et/ou un meilleur soutien (9)   Moins de bureaucratie (8).   Améliorer les processus de prise de décision (7).   Promouvoir la diversité du genre et de culture des membres (7). Normaliser les méthodes et les processus (6).   Améliorer le niveau de communication avec les membres (4).   Développer des bases de données centralisées de rapports et d'informations (4).</p>	

# DÉCISIONS DE L'AUDIT INTERNE

*Le Conseil Exécutif de l'ICOM a mené un Audit Interne immédiatement après les démissions de la gouvernance 2020, et a adopté une série d'actions, résumées ici.*

Réunions du CE	<ul style="list-style-type: none"><li>• se réunir 4 fois par an - deux fois en face à face et deux fois virtuellement</li><li>• distribution des documents de réunion une semaine à l'avance</li><li>• hiérarchisation des ordres du jour</li><li>• procédures de réunion disciplinées - se concentrer sur le sujet, respecter le temps alloué, viser des décisions</li></ul>
Procès-Verbaux des Réunions du CE	<ul style="list-style-type: none"><li>• utiliser un modèle de compte-rendu axé sur les résultats</li><li>• envoyer un projet au CE une semaine après la réunion</li><li>• l'avoir publié sur le site web de l'ICOM dans la section réservée aux membres dès que le CE l'approuve</li></ul>
Comités Permanents	<ul style="list-style-type: none"><li>• réviser les critères de formation des Comités Permanents</li><li>• établir un mandat clair pour chaque CP et fournir des ressources et soutien raisonnables pour mener à bien le travail</li><li>• préciser aux Comités Permanents le rôle du CE qui consiste à évaluer et à superviser leur travail conformément au mandat donné</li><li>• clarifier le rôle des représentants du CE au sein des CPs (e) clarifier les critères de nomination des CPs et démocratiser l'adhésion</li></ul>
Communication	<ul style="list-style-type: none"><li>• élaborer une Politique de communication du CE afin d'assurer un contact régulier avec les membres, partager les travaux du CE et encourager un dialogue permanent et bidirectionnel</li><li>• explorer les opportunités pour les CNs, CIs et autres comités de l'ICOM de créer des réseaux et d'échanger des idées lors de l'AG et entre les réunions de l'AG</li><li>• inviter régulièrement les porteparoles des CN et des CI aux réunions du CE</li></ul>
CE et Secrétariat	<ul style="list-style-type: none"><li>• formaliser les évaluations annuelles des performances des DG, qui constituent un modèle de bonnes pratiques et un forum de soutien pour la résolution mutuelle des problèmes</li><li>• mettre en place un groupe de travail pour examiner la relation de travail entre le Président et le DG en vue de clarifier les limites et d'instaurer une culture de travail plus harmonieuse</li></ul>
Développer un Code de Conduite	<ul style="list-style-type: none"><li>• qui reprend les principes de l'Article 9 des R&amp;R de l'ICOM</li><li>• envisage un accord de confidentialité distinct</li><li>• aborde les responsabilités du Président et du Conseil ainsi que des Membres Ordinaires, en particulier en ce qui concerne la loyauté, la confidentialité et la nécessité de porter les questions de conflit au CE pour résolution</li></ul>

# ANNEXES

- Documents Examinés
- Personnes Interrogées

# ANNEXE UN : DOCUMENTS EXAMINÉS

## EXECUTIVE BOARD RECORDS

### Confidential and/or Published Minutes:

- 155<sup>th</sup> Session, 20 & 21 May 2021
- 154<sup>th</sup> Session, 22 April 2021
- 153<sup>rd</sup> Session, 22 February 2021
- 152<sup>nd</sup> Session, 14 & 15 December 2020
- 151<sup>st</sup> Session, 30 October 2020
- 150<sup>th</sup> Session, 18 September 2020
- 149<sup>th</sup> Session, 27 July 2020
- 148<sup>th</sup> Session, 16 July 2020
- 147<sup>th</sup> Session, 3 July 2020
- 146<sup>th</sup> Session, 20 June 2020
- 145<sup>th</sup> Session, 16 June 2020
- Extraordinary Executive Board Meeting, 5 June 2020
- 144<sup>th</sup> Session, 19 & 26 May 2020
- 143<sup>rd</sup> Session, 28 April 2020
- 142<sup>nd</sup> Session, 31 March & 7 April 2020
- 141<sup>st</sup> Session, 9 & 10 December 2019
- 140<sup>th</sup> Session, 30 & 31 August 2019 (Kyoto)
- 139<sup>th</sup> Session, 21 & 22 July 2019
- 138<sup>th</sup> Session, 9-11 December 2018

### Meeting Related Reports:

- 155<sup>th</sup> Meeting, Code of Conduct and Conflict of Interest Report, 20 & 21 May 2021
- 153<sup>rd</sup> Meeting, Update on Working Group on Statues and Rules Report, 22 February 2021
- 152<sup>nd</sup> Meeting, Code of Conduct Report, 14-15 December 2020
- 142<sup>nd</sup> Meeting Report on MDPP2, 31 March 2020
- 129<sup>th</sup> Meeting Final Report from the Working Group on ICOM Membership Processes, 31 May & 1 June 2014

## ADVISORY COUNCIL RECORDS

### Advisory Council Meeting Minutes:

- 87<sup>th</sup> Session, 24 July 2020
- 86<sup>th</sup> Session, 7 September 2019
- 85<sup>th</sup> Session, 1 September 2019
- 84<sup>th</sup> Session, 7 June 2018
- 82<sup>nd</sup> Session, 9 July 2016
- 81<sup>st</sup> Session, 3 July 2016
- 80<sup>th</sup> Session, 2 & 3 June 2015
- 79<sup>th</sup> Session, 3 & 4 June 2014
- 78<sup>th</sup> Session, 17 August 2013
- 77<sup>th</sup> Session, 11 August 2013

### Meeting Related Reports:

- Working Documents, 22 July 2021
- 87<sup>th</sup> Session, Written Response to Questions from the Floor, 24 July 2020
- 85<sup>th</sup> Session Strategic Plan Committee Presentation, 1 September 2019

## FINANCIAL DOCUMENTS

**Financial Statements:** Years, 2020, 2019, 2018, 2017, 2016

**Management Report on Financial Statements and Discharge:** 18 June 2021, 24 July 2020, 7 September 2019, 8 June 2018, 9 June 2017

**Initial Budgets:** December 2019, December 2018, December 2017, December 2016, December 2015

**Revised Budgets:** December 2020, December 2019, December 2018, December 2017, December 2016, July 2016

## GENERAL ASSEMBLY RECORDS

### Extraordinary General Assembly Meeting Minutes:

- 35<sup>th</sup> Session, 24 July 2020
- 34<sup>th</sup> Session Audio, 7 September 2019 (Kyoto)
- 25<sup>th</sup> Session, 9 June 2017
- 24<sup>th</sup> Session, 9 July 2016

### General Assembly Meeting Minutes:

- 35<sup>th</sup> Session, 24 July 2020
- 34<sup>th</sup> Session Audio, 7 September 2019 (Kyoto)
- 33<sup>rd</sup> Session, 8 June 2018
- 32<sup>nd</sup> Session, 9 June 2017
- 31<sup>st</sup> Session, Adopted Resolutions, 2016
- 30<sup>th</sup> Session, 3 June 2015
- 29<sup>th</sup> Session, 4 June 2014
- 28<sup>th</sup> Session, Adopted Resolutions, 2013
- 27<sup>th</sup> Session, 6 June 2012
- 26<sup>th</sup> Session, 8 June 2011
- 25<sup>th</sup> Session, 12 November 2010
- 24<sup>th</sup> Session, 9 June 2009

## ICOM MEMBERSHIP

- Call for Dues, 2022
- Call for Dues, 2021
- Membership Annual Report, 2020
- Membership Annual Report, 2019
- Membership Annual Report, 2018
- Membership Annual Report, 2017

# ANNEXE UN : DOCUMENTS EXAMINÉS (SUITE)

## RESIGNATION RECORDS

### Resignation Letters:

- Kristiane Strætkevner, 14 November 2020
- Emma Nardi, 24 July 2020
- Hilda Abreu de Utermohlen, 20 June 2020
- Suay Aksoy, 19 June 2020
- Rachelle Brown, 14 August 2019
- Rina E. Pantalony, 7 July 2019
- Léontine Meijer-Van Mensch
- Statement by George Abungu, Jette Sandahl, Margaret Anderson & W. Richard West Jr. on resignation from MDPP2

### Resignation Responses:

- ICOM Executive Board published response and next steps, 6 November 2020
- Statement written by Executive Board announcing the resignation of Emma Nardi to the Chairs of ICOM
- Suay Aksoy emailed response to Rina E. Pantalony, 19 July 2019
- Peter Keller emailed response to Rina E. Pantalony, 7 July 2019

### Open Letters:

- Alberto Garlandini response to letter #3, 3 November 2020
- Letter #3 from 52 members of the ICOM International Committee Working Group and ICOM Chairs to the President and Executive Board and Advisory Chair, 29 October 2020
- Letter to the Executive Board regarding the Executive Board Internal Review written by George Abungu, Jette Sandahl, Margaret Anderson and W. Richard West Jr., 23 July 2020
- Letter #2 from 54 members of the ICOM International Committee Working Group and ICOM Chairs response to messages sent by the ICOM Executive Board, President, Director General, June -July 2020
- Letter #1 from 54 members of the ICOM International Committee Working Group and ICOM Chairs regarding the resignation of President Suay Aksoy, 25 June 2020

## GOVERNANCE AND RELATED RECORDS

- ICOM Secretariat Workplan, 21 July 2021
- ICOM Executive Board Code of Conduct Final, May 2021
- ICOM Executive Board Code of Conduct Revised, May 2021
- ICOM Executive Board Internal Review, 16 July 2020
- Public Announcement of Alberto Garlandini as President, 21 June 2020
- ICOM EB Code of Conduct and Conflict of Interest Policy Input from the Chairs of the NCs, ICs and Ras, 30 April 2020
- 2019-2022 Executive Board Elections Brochure
- ICOM Internal Rules, Amended 9 June 2017
- ICOM Statutes, Amended 9 June 2017
- ICOM Executive Board Conflict of Interest Statement
- Input on the Executive Board Code of Conduct by IC Ethics
- ICOM Internal Committees and Regional Alliances Manual
- ICOM Organizational Structure
- List of past Presidents of ICOM

## HUMAN RESOURCES RELATED RECORDS

- Letter signed by 9 ICOM entities to Alberto Garlandini regarding the workers' union notice and the sale of the ICOM offices, 23 July 2020
- Union pamphlet on ICOM work conditions and health risks, July 2020
- Working Group Final Report and Recommendations, July 2019
- Mediation Report relating to the working conditions at the ICOM General Secretariat, 2013
- Executive Summary of the ICOM Psychological Risk Assessment and Actions
- List of past Directors and Secretary Generals of ICOM

## ANNUAL REPORTS

- 2019 Annual Report
- 2016 Annual Report

## STRATEGIC PLANNING

- ICOM 2022-2028 Strategic Plan Timeline
- ICOM 2022-2028 Strategic Plan Membership Survey and Survey Results
- ICOM 2016-2022 Strategic Plan

## ICOM REFORM TASKFORCE RECORDS

- Reform Taskforce Recommendations for Change, March 2001
- Reform Taskforce Report, April 2000
- Reform Taskforce Appeal for Feedback on a Vision of ICOM's Improved Future, February 2000

## MISCELLANEOUS RECORDS

- ICOM Future of International Committees Work Group Discussion Forum Draft Invitation, 21 September 2021
- UNESCO recommendation concerning the "Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society", 17 November 2015
- Per B. Rekdal Memo on ICOM Governance Transparency and Secrecy, 6 October 2010
- Per B. Rekdal written comments on 117<sup>th</sup> Session of the Executive Council Internal Rules, Rules & Regulations, and Charter, 10 May 2010

# ANNEXE UN : DOCUMENTS EXAMINÉS (SUITE)

## INFORMATION RELATED TO MUSEUM DEFINITION PROCESS

- Crisis Management Strategy and Reputation Rebuilding Report, 2020
- Defining Museums in the 21<sup>st</sup> Century, ICOM, 2020
- ICOM Webinar Presentation on Defining the Museum in Times of Change, 10 December 2020
- The Art Newspaper article “ICOM in turmoil after row over new definition of museums”, 13 August 2020
- New York Times article “What Is a Museum? A Dispute Erupts Over a New Definition”, 6 August 2020
- Request from 4 National Committees for transparent minutes from Kyoto, 18 July 2020
- Proceedings of the ICOM Committees’ Day, 10 March 2020
- ICOM Report on Museum Definitions, 2019-2020
- Museum Definition Brief, December 2019
- Document written by Per B. Rekdal regarding his analysis of museum definition, November 2019
- Document written by Francois Mariesse regarding his analysis of events that took place at Kyoto, November 2019
- PowerPoint on Museum Definition Prospects and Potentials Committee presented in Kyoto
- Proposal for continued work towards a new museum definition, September 2019
- The Australian article “Trying to Redefine Museums: a disease of our times”, 13 September 2019
- Peter Keller’s statement to the Presidents of ICOM’s committees ahead of Kyoto
- Letter from Suay Aksoy to all ICOM Members addressing time for a discussion of the museum definition, 31 August 2019
- Hyperallergic article “A New Definition of Museum Spark International Debate”, 19 August 2019
- The Art Newspaper article “What exactly is a museum? ICOM comes to blows over new definition” 19 August 2019
- Letter written by 27 National Committees and 7 International Committees requesting the postponement of the vote on the museum definition, 12 August 2019
- Documents written by Jette Sandahl “The Museum Definition as the Backbone of ICOM”, 11 July 2019

# ANNEXE DEUX : PERSONNES INTERROGÉES

Les personnes interrogées suivantes sont classées par ordre alphabétique de leur prénom. Pour chacun, nous avons répertorié leur ou leurs rôles les plus pertinents pour la raison pour laquelle ils ont été interviewés, et nous reconnaissons que cela ne représente pas pleinement la profondeur et l'étendue de l'histoire que beaucoup de ces personnes ont avec l'ICOM.

- **Alberto Garlandini** - ICOM President; was the Vice President elected by the Executive Board as President upon Suay Aksoy's resignation
- **Anne-Catherine Robert-Hauglustaine** – Former ICOM Director General (2014-2017)
- **Antonio Rodriguez** – Chairman of the Board, International Committee for Exhibition Exchange, ICOM ICEE
- **Carina Jaatinen** - ICOM Treasurer, and previous ordinary member of the Executive Board
- **Carlos Roberto Ferreira Brandao** –ICOM Executive Board member
- **Carol Ann Scott** – ICOM Executive Board member, board liaison to the ICOM Strategic Planning Standing Committee
- **Diana Pardue** – Former Member of the ICOM Executive Board
- **Emma Nardi** - resigned ICOM Treasurer, final member of the Executive Board that resigned in 2020; chair, Strategic Allocation Review Committee (SAREC)
- **Francois Mairesse** - resigned member of MDPP (before Kyoto); board member of ICOM International Committee for Museology (ICOFOM)
- **Dr. Galina Alekseeva** – Former ICOM ICLM President
- **Hans van de Bunte** - member of the External Governance Review Steering Committee; Treasurer, ICOM International Committee for Museum Management (INTERCOM); member of museum definition working group that preceded the MDPP Standing Committee
- **Hilda Abreu de Utermohlen** - third person, and second ordinary member, who resigned from the ICOM Executive Board in 2020
- **In-Kyung Chang** – Former ICOM Executive board member, Current MDPP2 Committee Member
- **Jennifer Keane** – Executive Coordinator, ICOM Secretariat
- **Juliette Raoul-Duval** - President, ICOM France
- **Kathrin Pabst** – Founding member and Chairperson of ICOM International Committee on Ethical Dilemmas

- **Kenson Kwok** - last member of MDPP2 who resigned (and previous member of MDPP)
- **Kristiane Straetkvern** - International Committees Spokesperson; Immediate Past Chair, Working Group on the Future of International Committees
- **Laishun An** - VP, ICOM Executive Board
- **Dr. Lauran Bonilla-Merchav** – Co-Chairperson of MDPP2
- **Léontine Meijer-van Mensch** - first person, and first ordinary member, who resigned from the ICOM Executive Board who resigned in 2020
- **Luisa De Peña Díaz** – Chairperson of ICOM Dominican Republic, MDPP2 Committee Member, Member of ETHCOM, Member of ICOM Define
- **Margaret Anderson** - resigned member of MDPP2 (and previous member of MDPP)
- **Margarida Ascenso** - former Personal Assistant to the ICOM President and Director General from 2000-2019
- **Dr. Mathew Trinca** - President, ICOM Australia; member, MDPP2; member, ICOM Ethics Committee
- **Morgane Fouquet-Lapar** - ICOM Legal and Institutional Affairs Coordinator (Secretariat)
- **Ole Winther** – Chair ICOM Strategic Plan Committee Member, Former Chairperson of INTERCOM
- **Ophelia Leon** – Chairperson of ICMEMO
- **Per Rekdal\*** – Past ICOM Executive Board Member, ICOM Member of Honor, Past Chair ICOM Working Group on Governance
- **Peter Keller** - ICOM Director General; past ICOM Treasurer (at time of appointment)
- **Rashad Bukhash** – Chair ICOM United Arab Emirates
- **Regine Schulz** - Chair, Advisory Council (ex officio on Executive Board); two prior elected terms as ordinary member of the Executive Board
- **Seyyed Ahmad Mohit-Tabatabaei** – Chair, ICOM Iran

- **W. Richard West, Jr.** - resigned member of MDPP2 (and previous member of MDPP); past ordinary member of the ICOM Executive Board; past member of ICOM Legal Affairs Committee and ICOM Ethics Committee
- **Rina Elster Pantalony** - resigned Chair of ICOM Legal Affairs Committee
- **Steph Scholten** –Former Member of the ICOM Standing Committee on Museum Ethics
- **Terry Simioti Nyambe** – Current ICOM Executive Board Vice President

## RESPONDED IN WRITING ONLY

- **Hans-Martin Hinz** - past ICOM President, 2010-2016

## DECLINED

- **Jette Sandahl** – resigned Chair, MDPP2 (and formerly chair of MDPP and the working group that preceded the standing committee)
- **Suay Aksoy** – resigned ICOM President (2016-2019)

## INVITED, BUT NOT INTERVIEWED

- **Alissandra Cummins** – past ICOM President (2004-2010)
- **Beate Reifenscheid-Ronisch** – Chair, ICOM Germany
- **France Desmarais** – former Director of Programs and Partnerships (Secretariat)
- **George Abungu** – resigned member of MDPP2 (and previous member of MDPP)
- **Muthoni Thang'wa** – Chair, ICOM Kenya
- **Susanne Pöverlein** – former Director of Technical Committees and General Meetings (Secretariat)

\*Submitted written responses in addition to participating in an interview