

Plan Stratégique révisé de l'ICOM 2005 - 2007

INTRODUCTION

Séoul a donné une nouvelle résonance au sens et à l'importance de l'adaptabilité et de la transformation. L'Assemblée générale triennale 2004 de l'ICOM qui s'est tenue dans cette ville a réaffirmé notre attachement aux valeurs centrales et à la mission de l'Organisation telles que formulées dans le Plan stratégique 2001-2007, tout en offrant la tribune propre à encourager un débat mondial sur les questions nécessitant, de la part des professionnels de musée et des musées, une volonté de reconnaître la diversité ainsi que de protéger l'identité et le patrimoine de l'humanité, tant matériel qu'immatériel.

Grâce aux travaux menés avec efficacité par le Comité du programme de Séoul pour structurer la version initiale du Plan stratégique 2004-2010, l'ICOM a adopté un programme pour l'avenir en tenant compte de l'expansion de son public et des besoins croissants de ses membres et des publics que nous servons. Face aux immenses défis qui se posent à la fois à la profession muséale et à l'Organisation elle-même, le projet de Plan stratégique de l'ICOM montre clairement l'absolue nécessité d'une adhésion active aux réalités de la mondialisation, mais aussi à la durabilité de notre environnement culturel et naturel. A n'en pas douter, l'ICOM doit poursuivre son processus de régénération.

En décembre 2004, en examinant les conditions de mise en oeuvre, le Conseil exécutif a décidé d'aller même encore plus loin. Pour réussir à exécuter le programme auquel l'Organisation est attaché, il a reconnu la nécessité de condenser et d'énoncer plus clairement les éléments qui forment l'essence de la *raison d'être* de l'ICOM. Conforté par les résultats de ce processus intensif d'exploration et de dialogue ouvert avec un noyau de partenaires et de personnel stratégiques de l'ICOM, le Conseil a décidé de pousser plus avant ce processus de restructuration et de reformulation du Plan stratégique.

Le processus s'est vu élargi avec la soumission du projet, en avril 2005, à l'examen minutieux d'un petit groupe spécialisé de représentants du Comité du programme, du Conseil et du personnel. En hiérarchisant les priorités des objectifs stratégiques,

processus important, cet exercice a permis d'approfondir réflexion et analyse critique. Au cours de la période qui a suivi, le Conseil a entrepris d'autres révisions en examinant ce nouveau projet.

Le Secrétariat a ensuite entamé une tâche essentielle : exploiter la base précieuse de savoir et d'expérience qui est au cœur de l'Organisation, afin de mener une analyse approfondie des écarts et d'explicitier l'évaluation environnementale sur laquelle sont fondées nos hypothèses. A cette occasion, le Conseil tient à féliciter le personnel qui a su mettre ses ressources, son expertise et son dévouement au service de l'Organisation pour produire des prévisions remarquables, succinctes et précises concernant le paysage futur dans lequel l'ICOM doit évoluer et prospérer.

Ce Plan stratégique envisage une Organisation robuste et accessible, capable de promouvoir des partenariats mutuellement bénéfiques parmi ses membres, tout en assurant l'intégrité et l'intérêt de ses programmes dans un cadre d'action flexible et faisant autorité. Le Conseil s'engage à faire de cette vision d'avenir une réalité.

Alissandra Cummins
Présidente

NOTE DE SYNTHÈSE

Le Plan stratégique de l'ICOM pour 2005-2007 montre clairement comment les valeurs centrales et la déclaration de mission de l'Organisation doivent être diffusées par le biais de nos activités, et comment l'ICOM entend se positionner face aux défis et aux opportunités nouvellement apparus.

Pour mettre en oeuvre ce Plan stratégique, l'Organisation entière – depuis les membres individuels et institutionnels jusqu'aux Comités nationaux et internationaux – devra assurer que son engagement, sa créativité et son énergie sont en plus grande synergie avec les partenaires actuels et futurs.

Les actions servant à réaliser les objectifs du Plan stratégique résulteront d'une évaluation environnementale permettant d'explicitier, sur la période triennale examinée, nos hypothèses quant aux circonstances externes et internes conditionnant la création et le développement des musées, l'évolution de la profession muséale et les besoins futurs du patrimoine culturel et naturel ; autant de facteurs qui, à leur tour, déterminent les activités que l'ICOM entreprendra.

Par les objectifs de son Plan stratégique, l'ICOM saura rester une organisation dynamique et utile à la communauté du patrimoine. L'ICOM intensifiera ses efforts pour promouvoir les bonnes pratiques dans les musées via son Code de déontologie pour les musées, mais aussi en produisant et en partageant des informations et des connaissances avec les professionnels du monde entier.

Quant à la nécessité de sensibiliser le public à la protection de l'identité et du patrimoine culturels contre les sinistres et le trafic illicite, elle aussi sera traitée avec plus de vigueur, de même que le rôle de l'Organisation dans l'aide qu'elle apporte aux institutions patrimoniales frappées par des catastrophes ; ainsi poursuivrons-nous la voie ouverte pour réagir au désastre du tsunami survenu dans le Pacifique en décembre 2004.

Le Plan stratégique renforcera le rôle que le Centre d'information UNESCO-ICOM assume pour servir la communauté mondiale, en incluant non seulement les membres de l'ICOM et les spécialistes de l'UNESCO, mais aussi les ONG, les chercheurs indépendants, les étudiants et l'ensemble des professionnels de musée. Surmontant les défis (restriction des ressources) et saisissant les opportunités (informatisation et réseau Internet), le Centre d'information UNESCO-ICOM doit s'engager résolument dans l'ère numérique, transcender ses limites physiques et rendre ses ressources disponibles dans le cyberspace pour soutenir la mission et les activités de l'ICOM.

Enfin, les Technologies de l'information et de la communication sont reconnues comme un outil essentiel pour aider l'ICOM à réaliser les objectifs de son Plan stratégique via une plus large diffusion des informations auprès de la communauté du patrimoine culturel et naturel à travers le monde. L'utilisation innovante des TIC a déjà prouvé son efficacité pour rassembler et renforcer la communauté du patrimoine, en interconnectant les petits musées locaux et les musées des pays en développement et en leur donnant une meilleure visibilité ; à cet égard, l'ICOM entend contribuer au programme du Sommet mondial des sociétés de l'information et, à cet effet, redoubler son engagement en faveur de son domaine de premier niveau <.museum> et, par là même, au concept novateur du nom de domaine internationalisé, qui protégera l'identité culturelle via la diversité linguistique dans le cyberspace.

Ce Plan stratégique est conçu comme un document vivant qui sera adapté à un environnement en perpétuelle évolution. Produit d'un processus collectif de longue haleine qui nous fournit un plan d'action actualisé, il est destiné à renforcer l'ICOM dans son statut incontesté d'organe international des professionnels de musée, mais aussi de défenseur efficace de la protection du patrimoine et de la diversité culturelle.

2.0 VALEURS FONDAMENTALES DE L'ICOM

L'ICOM agit selon les valeurs fondamentales suivantes :

- *engagement en faveur de la conservation, de la préservation, de la continuité, et de la communication au public du patrimoine culturel et naturel, tangible et intangible au niveau mondial*
- *reconnaissance de la créativité de l'humanité dans toutes ses manifestations et de sa valeur à tous les niveaux de la société dans l'interprétation du passé, la définition du présent et la préparation de l'avenir*
- *reconnaissance de la diversité intellectuelle, culturelle et sociale et respect des différences comme moteurs de l'harmonie sociale et d'une meilleure compréhension des différentes cultures*
- *développement professionnel, formation, mécénat, échange de savoir-faire et aide mutuelle au sein des réseaux de professionnels de musée*
- *conduite professionnelle et respect et promotion du code de déontologie professionnelle de l'ICOM*
- *soutien à la coopération dans le domaine du travail des musées et des initiatives dans le domaine patrimonial en encourageant particulièrement les initiatives multilingues, interdisciplinaires, pluridimensionnelles ou interculturelles et qui favorisent une dynamique entre les peuples, les pays et les régions disparates*
- *éducation de la communauté et diffusion des compétences pour un renforcement des capacités qui s'adapte à un développement durable et à la variabilité des besoins socioculturels*
- *publication et diffusion de documents d'information pour soutenir les objectifs de l'ICOM*
- *caractère démocratique de l'ICOM qui se définit également comme organisme pourvoyeur de services*
- *prise de position à l'égard des problèmes de la société civile en ce qui concerne les changements sociaux et participation active aux débats concernant l'art, la culture et le patrimoine dans la mesure où ils affectent le travail des musées et les professionnels de musée*
- *action commune avec des organisations partenaires et diffusion du travail et des valeurs de l'ICOM au niveau international*

3.0 MISSION DE L'ICOM

L'ICOM est l'organisation internationale des musées et des professionnels de musée qui s'engage à préserver, à assurer la continuité et à communiquer la valeur du patrimoine culturel et naturel mondial, actuel et futur, tangible et intangible.

En tant qu'organisation non gouvernementale à but non lucratif, l'ICOM établit des normes professionnelles et déontologiques à l'intention des musées, promeut la formation, fait progresser les connaissances, résout les problèmes et sensibilise le public à travers des réseaux mondiaux spécialisés et ses programmes d'échanges.

4.0 CONTEXTE DU PLAN 2005-2007

Les hypothèses suivantes identifient les éléments susceptibles d'influencer la mise en place du Plan Stratégique par l'ICOM pendant la période 2004 – 2007...

Environnement externe

1. La création et développement de musées se poursuivront sur un rythme soutenu
 - Afin de promouvoir le tourisme (culturel et patrimonial),
 - Au fur et à mesure que les différents pays comprendront que les musées sont nécessaires pour préserver leur patrimoine culturel mobile face à la demande importante des investisseurs privés et institutionnels.
2. Le trafic illicite de patrimoine culturel et naturel continuera à s'intensifier, pour satisfaire la demande croissante du marché
3. Les nouveaux musées seront de plus en plus souvent des musées spécialisés qui, à terme, permettront de créer de nouvelles professions et de générer un besoin en services nouveaux.
4. Les ICT continueront à faire évoluer les musées, par des campagnes marketing, des expositions, des collections, la conservation-restauration, l'accès aux collections (e-musées, expériences virtuelles), de nouvelles professions des musées et de nouveaux services.
5. La privatisation et les contraintes de rentabilité économique imposées aux musées continueront à menacer la rigueur scientifique et les pratiques déontologiques d'essai.
6. La restitution ne sera plus un phénomène isolé : les campagnes de l'UNESCO et les activités de l'ICOM sensibiliseront l'opinion publique internationale au rapport patrimoine culturel = identité culturelle.
7. Les stratégies de protection et de promotion de la diversité culturelle cibleront de plus en plus les jeunes et les minorités, resserrant ainsi les liens entre les musées, les écoles et les communautés.
8. La demande en programmes de création de compétences pour la gestion des risques sera de plus en plus importante, la couverture médiatique des catastrophes naturelles et humaines faisant prendre conscience aux professionnels des musées et au public qu'il est nécessaire de savoir se préparer et réagir face à ce type d'événements.

Environnement interne

9. Le nombre de membres individuels de l'ICOM devrait continuer à augmenter au cours des prochaines années, parallèlement à l'expansion de la profession
10. Le nombre de membres institutionnels de l'ICOM pourrait subir les répercussions d'une augmentation des frais d'adhésion.
11. De nouveaux comités internationaux seront créés en réponse à l'évolution de la définition du patrimoine, aux nouveaux musées spécialisés et aux nouvelles spécialisations professionnelles des musées.
12. Le Secrétariat devra fournir davantage de services et de soutien, compte tenu de l'augmentation du nombre d'adhérents et de Comités Internationaux et de l'évolution de l'environnement externe.
13. L'ICOM devra établir des synergies avec d'autres partenaires du secteur du patrimoine culturel et naturel, afin de fournir des solutions financièrement viables aux nouveaux besoins de la communauté des musées.

5.0 OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'ICOM

L'ICOM s'est fixé trois principaux objectifs à atteindre au cours de la période 2005-2007.
Les voici :

Objectif 1 : L'ICOM génère et diffuse des connaissances.

Objectif 2 : L'ICOM est proactif.

Objectif 3 : L'ICOM est inclusif.

Un certain nombre de résultats à atteindre en 2005-2007 a été défini pour chaque objectif. Ces résultats feront l'objet d'un suivi et seront évalués sur un plan collectif (voir tableaux ci-dessous).

Chacun des trois tableaux figurant ci-dessous décrit les Actions spécifiques à mener, indique les Personnes Responsables du développement et de la mise en oeuvre de ces actions et fournit une Date de Début et une Date de Fin pour chaque action.

Le présent document doit être compris comme un *document « dynamique »*, pouvant être modifié et réajusté si le Conseil Exécutif, le Comité Consultatif et le Secrétariat le jugent nécessaire.

Objectif Stratégique 1 : L'ICOM génère et diffuse des connaissances ¹

Résultats prévisionnels pour 2007 (par ordre de priorité)

- a. L'ICOM a développé et mis en place des programmes visant à générer des connaissances et à les partager
- b. L'ICOM est reconnu comme le modèle à suivre en matière de déontologie et de pratiques muséales spécialisées
- c. L'ICOM a démontré son engagement pour la sensibilisation à et la connaissance des menaces à l'encontre du patrimoine culturel et naturel, tangible et intangible
- d. Les Comités Internationaux génèrent régulièrement des connaissances

¹ Définition : connaissances relatives aux musées et à leur place dans la société, pour la communauté des musées et ses parties prenantes

- e. L'ICOM est reconnu par le secteur patrimonial comme une source de savoir-faire pour toutes les questions relatives au patrimoine des musées

Objectif Stratégique 1 : L'ICOM génère et diffuse des connaissances ²

- f. La plupart des Comités Nationaux et Internationaux remplissent les conditions de l'ICOM concernant les services fournis aux membres
- g. Des mécanismes de contrôle qualité des publications de l'ICOM ont été mis en place³
- h. Grâce à des outils fournis par l'ICOM, toutes les conventions et normes relatives au patrimoine international sont transmises aux gouvernements nationaux
- i. L'ICOM apparaît parmi les premiers noms lorsqu'une recherche sur un musée est envoyée sur un moteur de recherche Internet.
- j. Les publications de l'ICOM apparaissent dans les index de citations

<i>Plan d'Action pour l'Objectif Stratégique 1</i>
1. Définir la position de l'ICOM par rapport au Centre de Documentation.
2. Analyser, nettoyer et mettre à jour la base de données bibliographique du Centre de Documentation afin de la mettre en ligne et de la rendre consultable sur le site Internet.
3. Trouver un lieu adéquat pour le Centre de Documentation, afin qu'il soit à la fois accessible au public et situé dans un environnement adapté pour ses ressources.
4. Mettre en place le Comité Pilote Permanent des Comités Internationaux
5. Identifier le type de soutien nécessaire pour aider les Comités Internationaux à développer et à mettre en place leurs programmes, notamment en ce qui concerne les publications et les sites Internet
6. Mettre en place un Comité Éditorial ; préparer et appliquer une Politique relative aux Publications

² Définition : connaissances relatives aux musées et à leur place dans la société, pour la communauté des musées et ses parties prenantes

³ Y compris les publications au format numérique, électronique ou papier

Plan d'Action pour l'Objectif Stratégique 1

7. Évaluer le site Internet de l'ICOM et le mettre à jour si nécessaire, en veillant à ce qu'il soit convivial et constitue une vitrine universelle efficace pour divers programmes de partage des connaissances

8. Identifier, classer par ordre de priorité et évaluer les principales actions / les initiatives-clé de l'ICOM⁴ ;

9. Achever et publier les Directives des Conférences Générales. Faire apparaître dans la Lettre d'Accord les attentes de l'ICOM en termes de création et de partage des connaissances pendant les Conférences Générales.

10. Favoriser la diffusion des normes de l'ICOM par le biais des Comités Nationaux (au sein de leurs pays respectifs), des Organisations Régionales et des Organismes Internationaux (l'UNESCO, par exemple).

11. Développer et appliquer une politique permettant aux non-membres (nouveaux membres potentiels) de suivre les programmes de l'ICOM

12. Étudier la faisabilité d'un hébergement et d'une maintenance en ligne des bases de données du Comité International

⁴ Pendant la période 2005 – 2007, ces actions / initiatives incluront notamment la Création de Compétences, le Trafic Illicite, le Patrimoine Intangible et la Gestion des Risques (MEP, DRFM ; ICBS)

Objectif Stratégique 2 : L'ICOM est proactif

Résultats prévisionnels pour 2007 (par ordre de priorité) :

- a. Les parties prenantes attendent de l'ICOM qu'il prenne position sur les questions stratégiques et participe à des forums stratégiques
- b. L'ICOM est l'un des principaux acteurs de la sensibilisation aux changements et à l'évolution des [disciplines des] musées
- c. L'ICOM est reconnu pour sa volonté d'aider les musées et le personnel des musées faisant face à des catastrophes humaines ou naturelles
- d. Le Code de Déontologie pour les Musées de l'ICOM est reconnu et cité partout dans le monde par des organismes internationaux, des gouvernements, des organes intergouvernementaux et des experts légaux
- e. Les actions de l'ICOM ont été multipliées pour satisfaire les besoins de ses membres ; il existe une « dynamique » de développement de programmes

Plan d'Action pour l'Objectif Stratégique 2

1. Définir / rechercher des points stratégiques pour l'ICOM⁵ ; établir des priorités et définir la position de l'ICOM ; les communiquer aux parties prenantes de l'ICOM au moyen de divers outils de communication (Internet, Bulletins d'information de l'ICOM, publications spécialisées des musées, partenaires ICA, IFLA, ICOMOS, ICCROM, UNESCO, offices de presse).
2. Développer et mettre en place une Stratégie et un Plan de Communication, ainsi qu'une Stratégie Marketing.
3. Mettre en oeuvre des moyens efficaces pour informer régulièrement les parties prenantes des points et des priorités stratégiques de l'ICOM
4. Utiliser divers moyens pour défendre les points stratégiques de l'ICOM

⁵ Cette action pourra inclure les points "Achever et publier le travail concernant la Charte de Principes de l'ICOM pour les Musées et le Tourisme Culturel" et "Affiner la politique et définir des modalités d'action pour assurer une approche holistique de l'ensemble des services et programmes de l'ICOM"

Plan d'Action pour l'Objectif Stratégique 2

5. Engager des conseillers / experts appropriés pour que l'ICOM reste informé et impliqué, dans la mesure du possible, dans les organismes internationaux (par exemple l'UNESCO, UNIDROIT, ICBS, l'Organisation Mondiale des Douanes, Interpol) et qu'il participe activement à la formulation et au développement de la politique et des pratiques de protection du patrimoine international.
6. Favoriser le lobbying des Comités Nationaux et des Organisations Régionales auprès des gouvernements locaux en ce qui concerne les musées.
7. Encourager les Comités Internationaux à promouvoir la sensibilisation aux changements et à l'évolution des [disciplines des] musées⁶
8. Améliorer la coordination / l'intégration des actions des Comités Nationaux et Internationaux avec celles du Secrétariat de l'ICOM
9. Favoriser la promotion de conventions internationales en fournissant aux organes et aux membres de l'ICOM du matériel et des exemples d'action d'autres pays pouvant être suivis.
10. Développer et mettre en place une « marque » ICOM fondée sur une identité visuelle et sur un message clair et cohérent, avec une Déclaration de Mission et toutes les communications et publications du Secrétariat de l'ICOM, des Comités Nationaux et Internationaux et des Organisations Régionales.
11. Redéfinir la base de données des membres
12. Rechercher et identifier les éléments spécifiques des anciens membres institutionnels ; essayer de redéfinir les avantages proposés aux membres institutionnels et fournir des outils d'aide aux Comités Nationaux, pour les encourager.
13. Encourager les réunions de l'ICOM partout dans le monde (Secrétariat, Conseil Exécutif, Comités Internationaux) à faire participer les associations nationales des musées et les autres organisations ou groupes d'intérêt touchant aux musées afin de renforcer l'impact de la communauté nationale des musées.

⁶

Quelques suggestions pouvant être mises en oeuvre par les Comités Nationaux / Internationaux pour cette action :

- a) identifier les points concernant la communauté des musées ;
- b) débattre sur ces points et établir des politiques
- c) identifier les nouvelles tendances professionnelles et les nouveaux besoins professionnels du secteur ;
- d) organiser des activités de sensibilisation (sous forme d'ateliers, de séminaires, de journées internationales des musées, etc.) ;
- e) comparer avec les changements d'autres secteurs du patrimoine (monuments, archives, patrimoine naturel, etc.)

Objectif Stratégique 3 : L'ICOM est [inclusif]

Résultats prévisionnels pour 2007 (par ordre de priorité) :

- a. Le profil des membres de l'ICOM est global, diversifié et reflète les nombreux types de musées, de professionnels des musées et de patrimoines
- b. Les membres de l'ICOM se trouvant dans des pays en développement participent activement aux réunions et aux conférences
- c. Les services, les activités et les produits de l'ICOM sont à la fois internationaux, inter-culturels et le reflet des connaissances, des patrimoines et des langues locaux.
- d. Les organisations internationales, en particulier l' UNESCO, reconnaissent l'ICOM comme le représentant des musées au niveau mondial
- e. L'ICOM a favorisé le développement de nouveaux Comités Nationaux et Internationaux
- f. L'ICOM a collaboré avec succès avec ses partenaires pour la mise en place des activités
- g. L'ICOM est reconnue par ses partenaires inter-culturels
- h. La Journée Internationale des Musées est reconnue et célébrée partout dans le monde

Plan d'Action pour l'Objectif Stratégique 3

1. Encourager les Comités Nationaux à développer et à appliquer de nouvelles règles et procédures facilitant une forte implication des membres dans :

- a) Les élections des comités nationaux
- b) Les Comités Internationaux
- c) Le développement de groupes de compétences locaux et/ou nationaux (groupes d'étude et/ou de savoir-faire) afin d'aider les musées à remplir leur rôle
- d) La demande de bourses de l'ICOM

Les activités de l'ICOM à l'intérieur et à l'extérieur des pays

2. Mettre en place une campagne d'adhésion proactive. (Une politique sera nécessaire)

Plan d'Action pour l'Objectif Stratégique 3
3. Garantir l'utilisation des trois langues officielles de l'ICOM pour toutes les activités de l'ICOM, tous les documents imprimés et toutes les informations en ligne (Des directives seront nécessaires)
4. Favoriser le développement des Comités Nationaux nouveaux et existants
5. Clarifier l'objectif et le potentiel du Fond ICOM, en garantissant le développement durable des Comités Nationaux. Promouvoir et favoriser les avantages d'une contribution au Fond ICOM auprès des Comités Nationaux.
6. Renforcer le réseau de communication électronique de l'ICOM afin qu'il devienne global.
7. Développer le rôle de <i>leader</i> de l'ICOM dans le domaine point museum (.museum), en mettant en avant l'importance de ce premier domaine Internet consacré aux activités culturelles confié à la communauté des musées. Cultiver le potentiel de cette action pour renforcer les objectifs de l'ICOM parallèlement à ceux de l'UNESCO et à ceux d'autres ONG actives dans le secteur du patrimoine, en veillant à ce que la représentation culturelle dans le contexte des référentiels numériques soit la plus large possible et en favorisant la participation des communautés n'ayant pas un accès facile aux technologies nécessaires. Obtenir un soutien pour le développement de ces services.
8. Développer une politique et explorer les opportunités afin que le facteur financier ne constitue pas un obstacle à la participation au Conseil Exécutif et aux autres organes-clé de l'ICOM
9. Mettre en place des primes à la recherche permettant d'organiser des réunions ICOM partout dans le monde.
10 Identifier et impliquer davantage le savoir-faire des ressources dans les connaissances locales/régionales.
11. Appliquer le Plan d'Action dans les Musées, ainsi que la Politique de Diversité Culturelle de l'ICOM
12. Encourager et favoriser les activités interrégionales et les projets de collaboration ayant un intérêt professionnel commun
13. Mettre au point un calendrier de réunions importantes touchant aux intérêts de l'ICOM ; participer à l'ensemble de ces réunions : être invité, être visible et transmettre un message clair. Veiller à ce que les membres de l'ICOM participant à ces réunions en informent le Secrétariat.
14. Clarifier la politique de "mécénat stratégique" et veiller à ce que des critères stricts soient établis pour l'utilisation du nom et du logo de l'ICOM