

Giovanni Pinna
Viale Cassiodoro 1
20145 Milano
Tel. & Fax 0039 02 4801 4352
Cell. 0039.335 700 8899
e-mail giovanni@pinna.cx
www.giovanni.pinna.cx

Aux Présidents des Comités Nationaux
Aux Présidents et aux Secrétaires des Comités Internationaux
Aux Présidents et aux Secrétaires des Organisations Régionales

Chers Collègues,

au cours du dernier Comité Consultatif vous avez accepté ma candidature à la présidence de l'ICOM pour les années 2004-2007 et vous avez pu vous faire une idée de mon curriculum vitae et de mes idées à propos de notre Association. Il est de mon devoir de vous informer de manière plus étendue sur ce que je souhaiterais mettre en oeuvre au cas où je serais élu.

Il ne s'agit pas de changements profonds ou de révolutions substantielles. Je suis en effet convaincu que l'ICOM est une grande et solide organisation, par le nombre élevé de ses membres, pour les capacités professionnelles représentées, pour la participation de 116 nations, pour l'activité développée en faveur de la profession muséale, en défense du patrimoine culturel et en faveur de la coopération entre musées et professionnels des musées. Les actions entreprises par les Comités Nationaux et par les Organisations Régionales dans leurs domaines de compétence, la coopération avec les Organisations Internationales Affiliées et les activités développées par le Secrétariat Général concernent le musées et les professionnels du monde entier. Des actions comme la lutte contre les trafics illicites, l'élaboration de documents comme le code de déontologie professionnelle ont un grand écho dans le monde; la définition de musée de la part de l'ICOM est connue et acceptée presque universellement et elle fait aujourd'hui partie des juridictions de beaucoup de pays.

Autorité et légitimité de l'ICOM

Je considère que le rôle de président de l'ICOM doit surtout être celui de développer les stratégies de l'Assemblée Générale.

Le plan stratégique 2001-2007, adopté par l'Assemblée Générale le 6 juillet 2001 à Barcelone, avait trois objectifs principaux que je tiens à rappeler ici:

Objectif 1: l'ICOM est reconnue en tant que leader international dans le domaine des musées et ses prises de position sur les questions relatives à la protection du patrimoine culturel et naturel mondial sont respectées.

Objectif 2: l'ICOM encourage, par un système de soutien mutuel, le partage du savoir professionnel et les pratiques muséales à l'échelle internationale; en outre, l'Organisation favorise l'émergence de nouveaux modes de coopération.

Objectif 3: l'ICOM fournit, au niveau international et pour toutes les musées, un cadre à la fois dynamique, souple et cohérent en matière de communication et de promotion et de défense de la profession.

Dans les pages suivantes je parlerai des initiatives qu'il convient d'entreprendre pour toucher ces trois cibles, des moyens nécessaires pour ce faire, des stratégies nécessaires; enfin j'ai essayé d'individuer les points faibles de l'ICOM à ce jour, pour y remédier.

En synthèse, je pense qu'il est nécessaire d'agir pour créer une "culture de l'Association", qui permette à l'ICOM d'avoir une autorité encore plus grande et, en conséquence, une vraie légitimité pour intervenir aux plus hauts niveaux culturels et organisationnels, en ce qui concerne la vie des musées, la profession muséale et la protection du patrimoine culturel.

Un état de crise?

Nous connaissons tous et approuvons les actions de l'ICOM, nous participons à son activité. Toutefois il est difficile de se cacher que l'ICOM souffre aujourd'hui d'une crise d'identité qui apparaît évidente depuis que l'on assiste à une tendance caractéristique de cette dernière période et de toutes les organisations et sociétés en crise: le recours à des changements fréquents et souvent injustifiés de la structure organisationnelle et des procédures.

Une organisation, qu'elle soit une entreprise, une organisation publique, un musée ou une organisation sans but productif, doit avoir recours à des changements quand elle rencontre des difficultés (par ex. diminution de la capacité de production, perte de confiance dans ses produits ou son action, incapacité à affronter les exigences du marché ou de nouveaux concurrents etc.) et qu'elle n'est pas en mesure de répondre à ces difficultés. Elle est alors poussée à remédier à son incapacité en ayant recours à un activisme excessif, à des changements fréquents et peu justifiés - changements qui lorsqu'il ne sont pas nécessaires sont inutiles par rapport à la crise et tendent plutôt à aggraver la situation, souvent par le biais d'une inflation bureaucratique.

Au cours de ces dernières années, pas toujours avec un accord unanime, l'ICOM a mis en acte une politique basée sur la recherche de nouvelles formes d'organisation, et sur la modification des règles associatives, sur différents niveaux et différentes directions. Cela a produit des procédures pour modifier les textes fondamentaux (le Statut, le Code de déontologie, la définition de musée) et la multiplication de structures opératives avec fonctions consultatives ou réformatrices. Ainsi ont été créés de nouveaux groupes de travail permanents ou semipermanents (Comité permanent sur les finances et les ressources, Comité permanent sur les affaires juridiques, Comité de candidatures, Groupe de travail sur les Comités Internationaux et Organisations affiliées, Groupe de travail sur les Comités Nationaux et Organisations régionales, Groupe de travail sur l'utilisation des langues, Groupe de travail sur les Statuts de l'ICOM) qui se sont ajoutés à d'autres groupes ou comités existants, plus ou moins actifs et importants (Groupe de travail sur la réforme de l'ICOM, Comité pour la Déontologie Professionnelle, Working Group on Cross Cultural Issues).

Au de là de ce que cela signifie pour les finances de l'ICOM, je considère que le résultat de cette recherche exagérée de changement, menée sur plusieurs fronts, par des groupes de travail pas toujours coordonnés, pourrait provoquer à moyen terme une perte d'homogénéité et de cohésion, avec des effets sur l'efficacité de son action culturelle. Elle est en tous cas le signe d'un repliement de l'ICOM sur lui même, d'une tendance de

l'Association à ne se réfère qu'à elle même, à éviter la confrontation avec les grands mouvements sociaux et culturels qui depuis un certain temps agitent le monde des musées, conditionnent les politiques culturelles de beaucoup de pays, ont changé la profession muséale et le rapport entre les institutions et les professionnels, ont une influence directe sur la perception que les sociétés ont de leur patrimoine culturel.

Je ne veux pas par ailleurs dire ici qu'il ne faut pas décider des changements réellement indispensables pour le bon fonctionnement de notre association, mais je suis convaincu que en ce moment l'ICOM n'a pas besoin d'une révolution globale comme celle qui est en cours dans tous les départements opératifs et dans tous les documents. Je suis surtout de l'avis que toute proposition de modification devrait être précédée d'une enquête sur l'impact que celle-ci aurait sur les membres de l'ICOM et sur l'activité de l'Association dans son ensemble.

Ne pas oublier les traditions

L'ICOM n'a pas besoin de modifier profondément sa structure organisationnelle, mais doit rassembler ses forces pour les concentrer sur trois directions: rendre plus incisives ses actions, augmenter sa visibilité, renforcer son rôle de leader de la muséologie mondiale, en renouvelant le dialogue et la collaboration entre grands musées et petites institutions, entre grands pays et petites nations - ce qui fut à la base de sa fondation.

En 1946, au moment de la fondation en tant que Organisation non gouvernementale, l'ICOM recueillit un héritage important. Il devint l'héritier de l'Office International des Musées de la Société des Nations, une organisation gouvernementale qui dans les années vingt et trente du siècle qui vient de s'écouler promut les études sur les musées, lança le débat relatif à travers les pages de la revue *Museion*, qui recueillit les signatures des plus importants muséologues de ces années. Ces racines historiques et culturelles de l'ICOM furent à la base de la vocation que l'association assumait en un monde dévasté par la deuxième guerre mondiale; un monde qui devait reconstruire les musées détruits, pleurer la perte de patrimoines culturels perdus à jamais, trouver de justes solutions à la diaspora des objets d'arts et de la science que toute guerre provoque. Pendant que les gouvernements créaient avec les Nations Unies un lieu de débat politique et avec l'UNESCO une organisation pour la culture et l'éducation dans le monde, l'ICOM décida que son objectif était de créer une communauté internationale, dans laquelle les musées ou les directeurs de musées, conservateurs et techniciens puissent développer une coopération, au-delà des intérêts particuliers, qui permette à chacun de participer du savoir de tous les autres.

L'ICOM aurait pu être une utopie, mais elle ne le fut pas. Au cours des années, l'ICOM se développa et devint un élément important de diffusion des connaissances et de support pour ces institutions ou ces pays qui pouvaient en avoir besoin. Dans le monde entier, les pays qui eurent accès à une nouvelle indépendance, les sociétés économiquement plus faibles trouvèrent en l'ICOM un point d'appui et de référence. A l'intérieur de l'ICOM, les petits et grands musées siégeaient à la même table et parlaient la même langue; au cours de premières années de la vie de l'Association, il n'y avait pas cette grande différence entre les grandes institutions et le reste du monde muséal qui a conduit aujourd'hui les grands musées à s'autodéfinir " Musées Universels", comme pour souligner une séparation basée non seulement sur les dimensions mais sur une différente situation dans le monde, une différente vocation culturelle.

Créer une "culture de l'Association": une culture partagée

Ce bref aperçu historique met en évidence ce que je considère l'élément fort de notre Association: le fait qu'elle forme une communauté dont les membres partagent les mêmes idéaux, les mêmes espoirs, les mêmes anxiétés et les mêmes problèmes. Et qui, en tant que communauté, possède une valeur supérieure à celle des membres isolés, une plusvalue dont tous les membres bénéficient.

Transmission des expériences, dialogues des cultures, partage des règles déontologiques, sont une partie des éléments qui forment la plusvalue de l'ICOM, cette valeur ajoutée qui se résume en trois points: culture partagée, autorité et légitimité. Cela revient à dire que l'ICOM doit créer une "culture de l'Association" qui lui donne autorité et légitimité pour parler des musées et de leur problèmes en tous lieux, toute situation, tout interlocuteur.

Toutefois, pour que ces trois points trouvent une consistance il est nécessaire que l'ICOM ne soit pas un simple agrégé d'individus qui se sentent indépendants par rapport à l'ensemble de l'organisation; il est indispensable au contraire que chaque membre de l'ICOM trouve un sens d'appartenance. Il est aussi nécessaire que les Comités Nationaux, les Comités Internationaux et les Organisations Régionales ne se considèrent pas des corps séparés, mais s'identifient à l'organisation centrale et contribuent à l'affirmation d'autorité et de légitimité de l'Association.

Les Comités Nationaux, les Comités Internationaux et les Organisations Régionales sont les corps opérationnels de l'Association, ils sont le lien entre l'ICOM et les associés, aussi bien les membres individuels que les musées. Ils sont les ateliers où se passe le débat culturel, où se posent les bases pour la protection du patrimoine, pour l'usage social des institutions et pour la croissance culturelle des communautés humaines. Les comités créent une culture propre et la repassent à l'intérieur de l'Association dans le but de construire ce que nous venons d'appeler "culture de l'association". Ils ne doivent donc pas devenir des corps séparés - un danger que je vois poindre dans certains documents de réforme - leur autonomie scientifique et culturelle doit s'atténuer dans une tension commune où les facettes de l'association se retrouvent pour créer une culture cohérente, une "culture partagée", qui n'efface pas les individualités, mais au contraire exalte les spécificités comme éléments d'un patrimoine commun.

Au-delà des charges administratives que le Statut leur attribue, le Conseil Exécutif et le Comité Consultatif sont donc appelés à développer une action délicate et fondamentale pour la vie de l'Association: la médiation entre cultures et expériences différentes pour la création d'une unité dans la diversité. Une action dont naturellement elles doivent rendre compte à l'organe supérieur: l'Assemblée Générale.

Action culturelle et organisation des activités

L'autorité et la légitimité qui dépendent de la naissance d'une "culture de l'association" sont des éléments importants, qui se reflètent non seulement sur le plan des activités institutionnelles de l'ICOM mais aussi sur le plan économique: elles augmentent la crédibilité de l'association, lui donnent un pouvoir contractuel vis à vis des éventuels interlocuteurs et favorisent l'obtention des financements. Ainsi une crédibilité renforcée, un pouvoir contractuel plus important, des financements plus conséquents rendront l'Association plus efficace et faciliteront la participation des membres en contribuant à

son rayonnement. Il s'agit d'un circuit "vertueux" qui doit être mis en marche en partant du culturel et en agissant sur l'organisation des activités.

Agir sur le plan culturel signifie mettre en marche une série d'actions qui tendent comme on l'a dit à une "culture de l'association", à la rendre visible à l'intérieur mais surtout à l'extérieur de l'ICOM: stimuler le débat scientifique, prendre part au débat général sur les musées, renforcer l'activité éditoriale (en créant un pôle à côté de Nouvelles de l'ICOM), créer un centre de documentation efficient, récupérer le patrimoine-bibliothèque aujourd'hui dispersé et le mettre à la disposition des membres par mail et internet, relancer le rôle des archives sur des bases plus amples en le rendant apte à conserver et mettre à disposition la documentation relative aux travaux des comités, des conseils, des groupes de travail, organiser et conserver les documents relatifs aux échanges sur les listes de discussions, enfin mettre en fonction un service de presse dynamique et capable de toucher les médias des pays les plus importants.

Agir sur l'organisation des activités signifie faire des choix et mettre en acte des programmes crédibles et réalisables sur la base de financements disponibles. Cela signifie que toute activité de l'ICOM doit s'adapter à quatre processus: identification des objectifs, choix des priorités, obtention de résultats, évaluation d'efficacité. L'ICOM ne peut pas et ne doit pas être une association qui se limite à divulguer ce qui se passe dans le monde, mais se doit de créer des modes d'interventions capables d'apporter une aide technique et scientifique chaque fois qu'il y en a la nécessité.

A ce propos, je voudrais que votre attention se pose sur le fait que l'action de l'ICOM pour la protection du patrimoine ne peut se limiter à la publication de listes rouges ou de listes d'objets volés - choses toutefois bien utiles - mais doit faire plus. En ce secteur l'ICOM a un vrai rôle à jouer et peut le faire en deux directions, toutes les deux importantes.

Grace à sa présence capillaire dans presque tous les pays, l'ICOM est en mesure de recueillir des informations sur l'état de santé des musées du monde et des collections qu'ils contiennent. L'ICOM doit jauger ces informations pour organiser des actions de sauvetage en collaboration avec d'autres partenaires, en premier lieu l'UNESCO, auquel il est relié par des liens, si l'on peut dire, de parenté. Si ces dernières années ont vu de nombreux événements tragiques pour l'intégrité des patrimoines, nous devons être conscients qu'il existe de nombreux patrimoines à risque que nous ignorons parce que rien de spectaculaire ne fait parler d'eux, ni guerres ni catastrophes naturelles. En ce domaine, le rôle de l'ICOM comme caisse de résonance peut devenir essentiel pour la tutèle du patrimoine mondial et à ce sujet je souhaite que les liens de collaboration entre ICOM et UNESCO puissent se renforcer et que l'ICOM fasse partie des conseillers du Centre de Patrimoine Mondial et de la Division Générale de la Culture.

L'autre voie à suivre est celle de l'intervention directe qu'il faut effectuer aussi bien sur le plan culturel que sur le plan pratique, c'est à dire sur "le terrain", avec l'organisation d'une task force d'intervention rapide ou d'un réseau de professionnels disposés à travailler là où des situations de crise pour l'intégrité du patrimoine culturel s'installent. D'un côté, j'imagine donc l'ICOM comme de grandes archives où convergent du monde entier des informations élaborées pour qu'elles soient transmises aux gouvernements, aux associations locales, aux organisations internationales: à tous ceux en mesure d'agir donc. De l'autre, je vois l'ICOM comme une force opérationnelle, en mesure d'intervenir et de donner une aide scientifique et technique aux musées en difficulté grâce à la

collaboration de ses membres des Comités nationaux et internationaux et des Organisations régionales.

Naturellement tout ceci ne peut pas prendre forme si on ne résout pas des problèmes contingents: avant tout un nouveau et digne siège pour l'ICOM, puisque toutes ces actions ont besoin de lieux pour se développer et parce qu'il n'est pas acceptable que les employés de l'association travaillent dans des espaces insalubres et inadaptés et que les membres soient contraints de se réunir dans la cave pour consulter les archives.

Abolir les poches d'émargination

Un dernier point important, pour terminer. Les difficultés de bilan qui dérivent d'un excès de bureaucratisation, d'un faible pouvoir de négociation vers les financiers éventuels et de raisons contingents (par exemple l'achat ou l'entretien d'un siège pour les bureaux de secrétariat) provoquent non seulement une diminution de l'activité d'ensemble, mais risquent de créer à l'intérieur de l'association des poches d'émargination de plus en plus importantes. En effet, tandis que pour beaucoup de membres la participation aux travaux de l'ICOM, aux groupes de travail et aux comités internationaux devient de plus en plus difficile, parce que de plus en plus coûteuse, l'ICOM a de moins en moins de ressources disponibles pour garantir une participation active aux membres économiquement les plus faibles. L'élargissement de ces poches d'émargination d'un côté et l'éloignement des grands musées de l'autre (éloignement de fait même s'il n'est pas dit de manière officielle) risquent de conduire l'ICOM à une provincialisation qui annulerait une grande partie de son rayonnement en le portant à un inévitable repliement sur lui-même.

Giovanni Pinna

Milan 6 mars 2004