

Rapport du Comité spécial sur la restructuration de l'AIBM

Le Comité spécial formé pour étudier la restructuration de l'AIBM a été désigné par le bureau de l'AIBM en octobre 2012 et « chargé de mener des investigations sur les possibles changements de structure de l'organisation, en se concentrant particulièrement sur la structure administrative de l'AIBM (Bureau, Conseil et Assemblée Générale) ». Le cahier des charges stipulait que « Le but de toute proposition de restructuration est d'assurer à l'AIBM un circuit de décision approuvé, de manière à rendre l'organisation plus réactive et plus efficace. L'AIBM doit avoir une structure et une force de décision qui soutiendra ses objectifs et assistera ses membres pour fonctionner au niveau national et international ». Au cours de ses délibérations, le Comité a tenu compte : des notes des sessions sur « Le futur de l'AIBM » qui s'étaient tenues lors des conférences de Moscou, Dublin et Montréal ; du rapport final du Comité de stratégie, et d'autres documents pertinents fournis par le Président. Depuis le début du mois d'octobre nous avons beaucoup correspondu par échanges de courriels, et avons pu bénéficier d'une audio conférence de deux heures, le 21 novembre.

Comme demandé, nous nous sommes principalement concentrés sur une vision d'ensemble. Dans certains cas, nous avons jugé utile d'entrer plus avant dans les détails pour mesurer les implications de nos préconisations, mais nous n'avons pas tenté de résoudre chaque problème, car de nombreuses questions subsidiaires pourront être traitées ultérieurement, lorsque les grandes lignes d'un plan auront été déterminées par le Bureau et le Conseil. Ce rapport est présenté sous forme de rubriques. Bien que paraissant évidentes, certaines des conclusions envisagées sont cependant fortement liées entre elles.

La Structure générale. Au niveau international, l'AIBM a une gouvernance tri-partite, composée du Bureau, du Conseil et de l'Assemblée Générale. Le Conseil est investi de l'autorité des premières décisions. Cette structure reflète le modèle original des réunions internationales : un « congrès » à grande échelle se tient tous les trois ans, durant lequel l'Assemblée Générale se réunit et traite des affaires aussi essentielles que l'approbation d'un budget triennal et l'élection du Président et des Vice-Présidents. Dans les années intermédiaires, des « conférences » plus petites, permettent à des groupes de se réunir ; leurs responsables formant le Conseil. Dans les faits, la distinction fonctionnelle entre les Congrès et les Conférences de l'AIBM a disparu depuis longtemps, à l'exception de la réunion de l'Assemblée Générale tous les trois ans, et des élections de dirigeants qui lui sont associées. Mais la structure générale de l'organisation est restée inchangée.

Sous bien des aspects, cette structure a été très utile à l'AIBM. L'organisation a ainsi pu grandir et prospérer. Dans les années récentes, le sentiment que le système actuel ne fonctionnait pas aussi efficacement que les membres l'auraient souhaité, s'était déjà largement répandu. Notre comité a identifié quatre problèmes principaux.

Premièrement, le Conseil dans sa forme actuelle n'est plus bien adapté pour servir d'organe de prise de décision de l'organisation au premier niveau. Il est trop étendu pour permettre des explorations approfondies de questions complexes, et une trop grande part des réunions est consacrée à l'audition de rapports sur tel ou tel sujet. Cela a pour résultat qu'en pratique, la plupart des décisions sont prises par le Bureau, puis ratifiées par le Conseil, souvent sans beaucoup de débats. De plus, comme le Conseil ne se réunit qu'une fois par an, le Bureau est souvent obligé de surseoir à l'application de décisions prises lors de sa réunion en milieu d'année ou avant, jusqu'à ce qu'elles aient été soumises au Conseil. La nécessité de demander l'approbation du Conseil retarde aussi inutilement d'autres processus, comme par

exemple celui de l'élection des dirigeants qui, depuis la constitution de la liste des candidats jusqu'à l'annonce des résultats de l'élection, prend une année.

Deuxièmement, dans le but d'accroître l'ouverture et d'élargir la participation à l'administration de l'AIBM, il est devenu habituel pour l'Assemblée Générale de se réunir chaque année, généralement lors de la Session de clôture de la Conférence. Dans le même temps, de plus en plus de membres de l'AIBM ont utilisé la possibilité qui leur est offerte par les Règles de procédure (Règle IV, n°3) d'assister aux réunions du Conseil en tant qu'observateurs ; pendant que le Conseil de son côté, a perpétué la tradition, établie depuis longtemps, d'autoriser des observateurs à s'exprimer, aussi bien qu'à écouter. A Montréal, par exemple, 84 personnes assistaient à la deuxième session du Conseil, parmi lesquelles seules 34 étaient membres du Conseil (information aimablement transmise par la Secrétaire générale, Pia Shekhter). Ces évolutions, combinées avec le transfert des rapports nationaux dans une session séparée, en dehors des réunions du Conseil, ont eu pour résultat de rendre presque semblables le Conseil et l'Assemblée Générale. Beaucoup d'informations similaires sont présentées aux deux instances, et l'assistance est à peu près la même. Dans l'étude réalisée après la Conférence de Dublin, 66% des personnes interrogées ont répondu qu'elles assistaient à une ou plusieurs sessions du Conseil, alors que 64% ont dit qu'elles étaient allées à l'Assemblée Générale. La principale distinction entre les deux instances est maintenant qu'au sein du Conseil, où sont prises les plus importantes décisions, une plus petite proportion de ceux qui sont présents peut voter. La logique de ces dispositions n'est pas évidente, particulièrement pour les nouveaux membres. Pas plus que n'apparaît clairement la nécessité d'inclure trois grandes réunions administratives au sein de la conférence, avec autant d'audiences et des contenus qui se chevauchent.

Troisièmement, le fil des communications entre les branches nationales et la gouvernance internationale a souvent paru un peu ténu. En théorie, le Conseil aurait dû l'utiliser davantage, mais dans l'opinion de certains représentants de groupes nationaux, cela n'a pas été fait avec beaucoup de succès. De nouveau, le cadre apparaît trop large et sans doute trop confus pour les membres. Le déplacement des rapports nationaux vers une session plénière qui leur est consacrée permet de prendre connaissance des événements advenus dans les divers pays membres, mais cela ne semble pas avoir été plus avant dans l'encouragement d'interactions entre les groupes nationaux, ou entre leurs représentants et le Bureau. La session de discussions rapprochées entre représentants de branches nationales, qui s'est tenue lors de la Conférence de Montréal a, selon l'opinion générale, été beaucoup plus utile, et il est souhaité que de telles réunions se tiennent dans les conférences futures. Mais si c'est le cas, on peut se poser la question de savoir si l'AIBM a besoin de tenir à la fois une réunion des représentants de branches nationales et deux réunions du Conseil, composé en grande partie de représentants des branches nationales. Parmi les 33 membres votant du Conseil qui ont assistés aux sessions à Montréal, 21 étaient des représentants de branches nationales, bien que certains d'entre eux aient aussi d'autres fonctions.

Quatrièmement, il y a un manque de prise de responsabilité dans certaines zones des activités de l'AIBM. Le Conseil bénéficie d'une autorité de supervision étendue, mais de façon réaliste, il n'est pas en mesure de superviser quoi que ce soit. Le Bureau peut le faire indirectement et de façon informelle. Cette absence de responsabilité est particulièrement mise en évidence dans la relation avec certains comités ou groupes de travail. Le cahier des charges de la plupart des comités n'est plus valable, lorsqu'il existe, et parfois conduit à des malentendus, même de la part de présidents de comités. L'entière compréhension des mécanismes nécessaires à la supervision des travaux des comités a fait défaut, excepté lorsque certains comités étaient présidés par un membre du Bureau. La procédure pour créer un groupe de travail n'est pas bien définie. Une fois créés, les groupes de travail ont tendance à fonctionner sans beaucoup de surveillance, en dehors de l'obligation de faire un rapport à la

branche professionnelle ou à la commission apparentée, et du besoin de nouvelles validations régulières par le Conseil.

Pour aborder ces problèmes, le Comité concerné recommande unanimement que l'AIBM évolue vers une structure administrative à deux niveaux, en adoptant le modèle commun aux associations professionnelles de taille moyenne telle que celle-ci. Cela reviendrait à la suppression progressive du Conseil en tant que corps séparé, en le fusionnant effectivement avec l'Assemblée Générale à laquelle, constitutionnellement il serait demandé de se réunir une fois par an. Les pouvoirs assignés au Conseil seraient redistribués à l'Assemblée Générale et au Bureau. Un autre aspect de cette reconfiguration est la recommandation que la représentation des groupes nationaux puisse évoluer vers un conseil consultatif qui pourrait être appelé le Forum des Représentants Nationaux. Les présidents des commissions, des branches professionnelles, et les autres groupes actuellement représentés au Conseil, continueraient à participer à l'élaboration du programme des conférences à travers le Comité de programmation ; et ils auraient davantage d'opportunités de présenter des rapports et de faire des propositions lors de l'Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale. L'extension des pouvoirs de l'Assemblée Générale pourrait inclure :

- l'approbation du budget pour l'année à venir ou plusieurs années, toutes dépenses exceptionnelles, toutes augmentations de cotisations de l'AIBM et tous les contrats nécessitant un engagement continu de l'AIBM
- la rémunération du Secrétaire Général, du Trésorier et des éditeurs qui reçoivent des appointements, sur recommandation du bureau
- l'élection de membres honoraires proposés par le bureau
- l'établissement de toute nouvelle commission, branche professionnelle, comité, sous-commission, ou groupe de travail
- la ratification des amendements de la Constitution et des Règles de procédure

L'Assemblée Générale devra se réunir deux fois durant la semaine de conférence, peut-être le mardi et le jeudi. Cela ne devra pas interférer avec la Session de clôture – s'il y en a une – résumant les travaux de la conférence. Le Président, le Secrétaire Général, et le Trésorier devront faire leur rapport à l'Assemblée Générale, comme ils le font au Conseil et les rapports pourront aussi être régulièrement demandés aux représentants des « Projets R », aux éditeurs de Fontes des autres publications de l'AIBM, et aux représentants des autres organisations. Des rapports complémentaires, concernant de nouvelles activités ou projets significatifs, pourront être donnés au Secrétaire Général sur demande préalable. Le nombre et la longueur de tous les rapports devraient cependant être limités pour ménager un temps nécessaire aux discussions et débats.

Tout représentant ou président d'une commission, d'une branche professionnelle ou d'un comité peut demander qu'une entrée soit réservée dans l'agenda. Les propositions nécessitant l'approbation de l'Assemblée Générale devront être présentées durant la première session et votées durant la deuxième session, afin de laisser aux membres le temps nécessaire à la réflexion et à la consultation. Les propositions de changements constitutionnels pourront bien entendu nécessiter un préavis plus long. Une personne, probablement un Vice-Président ou le Président du Comité Constitutif, devra être désignée pour rendre compte et prendre acte des réunions de l'Assemblée Générale.

Concernant les droits de vote, la Constitution stipule que « l'Assemblée Générale comprend tous les membres » et que « chaque membre aura un vote » (Art. V, n° 1). Cela veut dire que chaque membre individuel de l'AIBM et chaque membre institutionnel a un vote, comme pour l'élection des administrateurs. La Constitution devrait être révisée pour

rendre ce point plus explicite et la procédure a besoin d'être retravaillée pour déterminer qui représente officiellement chaque institution lors de l'Assemblée Générale. Le Comité ne favorise pas les droits de vote selon la position - élue ou appointée – que peut occuper une personne au sein de l'AIBM. Un approfondissement de ce point de la Révision de la Constitution est abordé plus loin, voir sous cette entrée.

Le Bureau. Dans une structure à deux niveaux, le Bureau pourrait avoir la liberté de prendre et exécuter les décisions lorsque cela n'est pas spécifiquement limité par les pouvoirs de l'Assemblée Générale. Il pourrait, par exemple, être habilité à nommer les présidents de comités ou les représentants vers d'autres organisations. Une autorité renforcée, renforcerait aussi la responsabilité pour la supervision, comme cela sera évoqué plus bas au paragraphe Comités et Groupes de travail. Il devrait être possible d'améliorer la responsabilisation au sein de l'organisation, sans en restreindre de façon exagérée le potentiel d'initiative et de créativité.

L'adoption d'une structure administrative à deux niveaux aura des implications sur le processus pour l'élection du Président et des Vice-Présidents. Sous l'actuelle Constitution, le Conseil doit approuver la liste électorale, qui ne peut pas inclure plus de deux candidats pour le poste de Président, et pas plus de huit pour les postes de Vice-Présidents. Si le rôle du Conseil est éliminé, il sera nécessaire de décider d'un processus alternatif pour la sélection des candidats à ces postes. Le Comité avait réfléchi à l'idée de créer un Comité de Nomination, mais a finalement abandonné cette solution qui aurait entraîné la soumission d'une liste complète de candidats à chaque fois, ce qui n'est pas toujours souhaitable, et qui aurait éliminé de fait le droit qu'ont tous les membres de mettre un nom directement sur le bulletin excepté quand, rarement, de trop nombreuses personnes sont nommées. Nous sommes d'accord pour penser qu'il serait simplement préférable de permettre que les noms de tous les nominés puissent apparaître sur les bulletins. La probabilité qu'il y ait plus de deux Président nominés est extrêmement faible et pour les postes de Vice-Présidents, les quatre candidats totalisant le plus de votes serait simplement élus, comme ils le sont de toute façon. Il incomberait au Bureau la responsabilité de s'assurer que la liste des candidats reflète bien la diversité des membres de l'AIBM en termes de genre, nationalité et langue ; une responsabilité qui devra être inscrite dans la Constitution ou dans les Règles de Procédure de. Bien entendu, il sera nécessaire d'établir un nouveau calendrier, plus serré, pour les procédures de nominations et d'élections.

Les personnes chargées des recherches pour la nomination d'administrateurs et d'éditeurs doivent inclure au moins un membre n'appartenant pas au Bureau, peut-être choisi au sein du Forum des représentants nationaux.

Le Forum des représentants nationaux. Basé sur l'expérience des réunions de représentants nationaux à Montréal, ce groupe pourrait servir de forum ouvert (en session fermée) pour la discussion d'idées et de points d'intérêt, et constituer un réservoir d'expériences et d'informations pour le Bureau. Il jouerait un rôle consultatif, mais serait encouragé à proposer des orientations au Bureau, y compris la présentation de propositions concrètes pour des actions. Il serait particulièrement utile pour rendre le Bureau plus à même d'appréhender certaines situations dans différents pays, ainsi que des problèmes existant tout d'abord au niveau national. Le Président et le Secrétaire Général présideraient les réunions auxquelles le Bureau dans son entier pourrait assister. Les rapports nationaux écrits pourraient être mis sur le site web de l'AIBM bien en amont des réunions du Forum, afin de fournir la matière des délibérations. Un modèle possible pourrait être apporté par le Conseil Consultatif du RISM, récemment institué, qui a déjà fait beaucoup pour améliorer la communication entre les

groupes nationaux du RISM, la Rédaction centrale et la Commission mixte, et a apporté une expertise locale constructive pour l'ensemble du projet.

Le Cahier des charges. Il est essentiel qu'un Cahier des charges officiel et facilement accessible, soit créé à l'usage des commissions permanentes, branches professionnelles et comités, au sein de l'AIBM. Même lorsque ces types de cahiers des charges existent, ils sont souvent enfouis dans les comptes rendus de la réunion du Conseil au cours de laquelle le groupe a été créé, ou bien dans les recoins d'une mémoire collective. Ce besoin est particulièrement pressant pour les comités dont, souvent, les intitulés ne conviennent pas aux fonctions pour lesquelles ils ont initialement été créés. Un cahier des charges de référence, consistant parfois simplement en une ou deux phrases définissant l'objet du groupe et les conditions d'adhésion, devrait être inclus dans la Constitution ou les Règles de procédure de l'Association. Des descriptions et procédures plus détaillées pourraient être mises sur le site web, afin d'en permettre une révision plus facile, selon les circonstances. Le Bureau devra établir un petit Comité « ad hoc » pour esquisser les bases d'un cahier des charges, en concertation avec le Président de groupes distincts, le Comité directeur, et le Bureau lui-même.

Comités et Groupes de travail. En plus de l'amélioration et de l'accessibilité des cahiers des charges, les Comités de l'AIBM seront également supervisés plus étroitement par le Bureau. Dans ce but, nous proposons qu'il soit demandé à tous les présidents de Comités de soumettre des rapports annuels au Bureau, relevant non seulement les tâches accomplies, mais aussi les problèmes rencontrés par le Comité pour mener à bien ses travaux. Ces rapports confidentiels seraient indépendants des rapports préparés pour la publication dans *Fontes*, qui sont inévitablement plus neutres.

De même, le Bureau pourrait jouer un rôle plus direct dans la formation et le contrôle des groupes de travail. Il pourrait, par exemple, être stipulé que toute proposition de création d'un nouveau groupe de travail doit être accompagné par des lettres de soutien, et revue et approuvée par le Bureau bien en amont de sa soumission à l'Assemblée Générale ; cela éviterait à des propositions mal conçues, de passer directement des sessions de la Conférence à l'Assemblée Générale. Le président d'un groupe de travail serait nommé par le Bureau, en concertation avec le Président de la commission ou de la branche professionnelle correspondante, et le groupe de travail devra faire son rapport directement au Bureau, aussi bien qu'à la structure apparentée. Une implication plus active du Bureau se justifie par le fait que les groupes de travail émettent souvent l'intention de diffuser des publications ou des ressources en utilisant le nom de l'AIBM. Il devrait être aussi plus clairement expliqué dans la Constitution que les groupes de travail doivent être revalidés au moins une fois tous les trois ans, ou bien dissous. La Constitution dit simplement que « les Groupes de travail seront dissous quand leur mission sera accomplie ou quand ils auront été inactifs pendant plus de deux ans » (Art VII, n° 3).

Révision constitutionnelle. Selon l'article IX de la Constitution, « La Constitution ne peut être changée que par une réunion de l'Assemblée Générale ordinaire... Tous les changements proposés doivent être soumis au Conseil pour approbation. Les changements non approuvés par le Conseil peuvent être adoptés uniquement par un vote à la majorité des deux-tiers des suffrages exprimés à la réunion de l'Assemblée Générale ». Bien que cela ne soit déclaré nulle part, les changements dans les Règles de Procédure peuvent apparemment être faits par un vote majoritaire au Conseil.

En dehors du Conseil, tous les changements constitutionnels devront être approuvés soit par l'Assemblée Générale, soit par l'ensemble des membres de l'AIBM, en utilisant la procédure de vote électronique.

Chacune de ces alternatives a ses avantages et ses inconvénients, qui devront être soigneusement soupesés avant de faire un choix définitif. Si les décisions sont prises en Assemblée Générale, nous proposons qu'une majorité aux deux-tiers soit requise pour les amendements à la Constitution, de façon à s'assurer que les résultats ne seront pas indûment faussés par la présence d'un nombre disproportionné de membres du pays dans lequel a lieu la Conférence. Une majorité simple à l'Assemblée Générale serait demandée pour des modifications dans l'aspect plus pratique des Règles de Procédure.

Dans ce rapport nous avons tenté de donner un aperçu d'un nouveau fonctionnement administratif dont nous pensons qu'il pourrait aider l'AIBM à devenir une organisation plus efficace. Au centre de cette perspective se trouve l'idée d'un changement, d'une structure à trois niveaux, vers une structure à deux niveaux. Bien entendu il serait possible d'adopter l'idée sans accepter toutes les recommandations particulières que nous avons préconisées. Nous sommes cependant convaincus que franchir ce premier pas est essentiel si l'AIBM veut aller de l'avant, comme nous le souhaitons tous, vers un futur plus productif et plus ouvert.

Richard Chesser
Jan Guise
John H. Roberts, président
Barbara Wiermann

14 février 2013