

Document de travail : Leadership au niveau international de l'ICOMOS

Introduction

Ce document a été inspiré par un certain nombre de débats récents sur les positions de leadership au sein de l'ICOMOS. Ces débats incluent les discussions qui ont abouti à la résolution concernant les mandats des membres du Conseil d'administration qui a été soumise à l'Assemblée générale de 2017 à Delhi, ainsi que les discussions entre les membres du Conseil consultatif concernant l'obligation pour le Président et le Vice-Président du Conseil consultatif d'être Présidents en exercice de leur Comité national ou Comité scientifique international au moment de leur élection. Pour approfondir le débat, le présent document examine de façon globale le type de leadership que l'ICOMOS peut rechercher et dont il a besoin au niveau international, la manière dont les problèmes de continuité et de renouvellement du leadership devraient être traités, ainsi que les considérations pratiques qui influent sur la capacité des dirigeants à être plus efficaces dans leurs rôles.

Continuité et renouvellement

Cette question est essentielle non seulement au niveau du leadership, mais à tous les niveaux de l'activité de l'ICOMOS en tant qu'organisation professionnelle. Les humains et les organisations apprennent par la pratique et cette expérience leur permet de devenir plus efficaces au fil du temps. Garder les mêmes personnes au sein d'une organisation préserve la mémoire institutionnelle et aide celle-ci à fonctionner de manière cohérente. Toutefois, aucune organisation ne peut compter sur les mêmes personnes pendant trop longtemps. Pour survivre, elle doit être en mesure de faire appel à de nouveaux dirigeants afin de développer leur propre expertise, sans perdre l'expérience accumulée par l'ensemble de l'organisation. Pour toute organisation, la recherche d'un équilibre entre continuité et renouvellement est essentielle à son succès à long terme.

Expérience, expertise et formation

Des considérations similaires s'appliquent à l'expérience et à l'expertise des individus. L'ICOMOS s'appuie pour sa réputation sur l'expertise professionnelle et l'expérience de ses membres. Quelle que soit la tâche à accomplir, il y a une tendance naturelle à sélectionner ceux qui ont fait preuve d'une expertise par le passé, afin que ces personnes acquièrent de l'expérience et améliorent leur expertise, au détriment de celles qui n'en ont pas l'expertise initiale. Pour une organisation en bonne santé, tous les membres doivent avoir la possibilité de développer leur expertise (y compris en matière de leadership), ce qui nécessitera probablement un effort délibéré de la part de l'organisation : recruter de nouvelles personnes et leur fournir une formation et un mentorat pour les aider à acquérir de l'expérience. Il est également important qu'une organisation élabore des politiques et des procédures écrites qui reflètent sa sagesse accumulée et réduisent le besoin d'apprentissage direct par expérience des dirigeants.

Que veut l'ICOMOS de ses dirigeants ?

L'ICOMOS attend de ses dirigeants qu'ils soutiennent, défendent et améliorent l'organisation en général et en particulier la composante qu'ils dirigent. Cela nécessite une aptitude à gérer les autres, une capacité à regarder au-delà de la gestion quotidienne, avec une vision d'avenir, l'habilité à anticiper les problèmes et à les traiter efficacement, et surtout un engagement à travailler, à coopérer et à communiquer avec les autres au sein de l'organisation. La volonté et la capacité de former et d'encadrer les autres sont également très souhaitables, et un comportement éthique personnel et une loyauté envers l'organisation sont essentiels (comme ils le sont d'ailleurs pour tous les membres de l'ICOMOS).

De quoi les dirigeants de l'ICOMOS ont-ils besoin pour être efficaces ?

Outre les qualités personnelles, les aptitudes et les compétences décrites ci-dessus, les dirigeants de l'ICOMOS ont un certain nombre de besoins pratiques pour être efficaces dans leurs rôles. Le premier est le temps : non seulement le temps disponible dans leur vie quotidienne pour faire le travail correctement, mais aussi le temps nécessaire pour comprendre ce que cela implique et comment le faire correctement. De façon générale, plus le poste est

élevé, plus il faut du temps. En outre, l'ICOMOS étant une organisation internationale, les dirigeants devront généralement disposer des ressources (personnelles ou avec le soutien des gouvernements ou d'autres) pour se rendre à l'étranger aux réunions et disposer de connexions internet fiables pour les courriers électroniques et les téléconférences. La maîtrise d'une des langues de travail de l'ICOMOS, ou des deux, est également nécessaire. La maîtrise d'autres langues est souhaitable.

Leadership au sein du Conseil d'administration

La position de direction la plus critique au sein du Conseil d'administration (et même au sein de l'ICOMOS) est celle du Président. Le rôle du Président nécessite de nouer des relations sur plusieurs années avec le Secrétariat, avec les membres de l'ICOMOS dans les Comités nationaux et les Comités scientifiques internationaux et avec des organisations externes telles que l'UNESCO (notamment le Centre du Patrimoine Mondial), l'ICCROM et l'UICN, les membres du Centre et du Comité du Patrimoine Mondial et d'autres organisations du patrimoine culturel telles que l'Organisation des Villes du Patrimoine Mondial. Le Président est le visage public de l'ICOMOS et, pour avoir des relations bonnes et efficaces avec toutes les personnes et organisations mentionnées, il est souhaitable que le Président exerce ses fonctions pendant une période raisonnable. L'ICOMOS doit donc déterminer ce que pourrait être une période raisonnable et (compte tenu de la période d'apprentissage préalable nécessaire acquise au sein du Conseil d'administration et du Bureau), quelle devrait être la durée du mandat d'une personne qui devient Président.

Leadership au sein du Conseil consultatif

Le Conseil consultatif a été créé à l'origine en tant que comité de Présidents des Comités Nationaux et des Comités scientifiques internationaux. Au fil des années, il est devenu habituel pour les Présidents qui ne pouvaient pas assister aux réunions du Conseil consultatif de pouvoir désigner un autre membre de leur Comité pour y assister en leur nom, conformément au Règlement intérieur. Cependant, le Président et le Vice-président du Conseil consultatif doivent, depuis de nombreuses années, exercer le poste de Président de leur propre Comité, ce qui a été confirmé par la révision des Statuts de 2014. Les Statuts de 2014 ont également reconnu le Conseil scientifique (composé des Présidents des Comités scientifiques internationaux ou des personnes désignées) en tant qu'organe statutaire, et prévoyait que les trois responsables élus du Conseil scientifique, ainsi que trois responsables élus des Comités nationaux, établissent un Bureau du Conseil consultatif.

Le Président et le Vice-président du Conseil consultatif, qui siègent également comme Présidents de leurs propres Comités, doivent donc gérer les affaires des deux. Bien qu'il soit courant d'occuper plusieurs postes au sein de l'ICOMOS, il faut beaucoup de temps pour accomplir efficacement les deux tâches.

De plus, compte tenu du mandat maximum de neuf ans d'un Président de Comité national ou de Comité scientifique international et de la nécessité d'une période d'apprentissage préalable en tant que Président de Comité (et membre du Conseil consultatif) avant de commencer un mandat de Président ou de Vice-président, dans la pratique, un Président ou un Vice-président du Conseil consultatif ne peut être éligible que pour un ou deux mandats au maximum. En conséquence, l'ICOMOS pourrait envisager de réfléchir à la durée d'un mandat raisonnable pour un Président ou un Vice-président du Conseil consultatif, ainsi que déterminer les modalités de ce mandat.

Peter Phillips
Secrétaire Général
ICOMOS