



Photo : Morakot Theptarathip/ITT

POINTS SAILLANTS

- Un solide leadership est essentiel à l'efficacité des think tanks.
- Il faut attribuer aux conseils d'administration des rôles bien définis qui font appel aux talents de leurs membres afin de permettre l'ouverture à de nouvelles opportunités pour l'organisation.
- Un processus de transition clair en matière de leadership est important pour assurer une durabilité sur le long terme.

Leadership et gouvernance

Les perspectives de l'ITT diffusent dix années d'apprentissage de l'Initiative Think tank (ITT) afin d'informer les bailleurs de fonds, les chercheurs et les praticiens en développement organisationnel qui s'appliquent à renforcer la recherche en matière de politiques. Ci-dessous, nous présentons un aperçu des défis et des réussites en matière de leadership et de gouvernance des organismes que nous avons appuyés.

Quels sont les enjeux ?

Un leadership stratégique et une gouvernance efficace sont essentiels à la durabilité d'un think tank. Les leaders attirent les gens, créent des conditions favorables à la production d'idées et gèrent les ressources financières qui contribuent à transformer ces idées en propositions et en plans d'action concrets. Quant aux membres des conseils des gouverneurs, ils fournissent des conseils stratégiques et servent d'ambassadeurs et de collecteurs de fonds.

Toutefois, le leadership et la gouvernance des think tanks ont tendance à recevoir moins d'attention que la qualité de la recherche produite ou l'aptitude à susciter l'interaction avec la sphère des politiques et des communications. L'une des raisons qui pourrait expliquer cette situation est qu'il n'existe pas un seul modèle de leadership efficace et de gouvernance : en effet, ils sont aussi variés que les origines et les missions des think tanks et les environnements politiques, sociaux et économiques dans lesquels ils évoluent. Ils doivent également s'adapter pour composer avec les changements de contexte.

Dès le début, l'Initiative Think tank a déterminé qu'un leadership solide et une bonne gouvernance constituaient des piliers de la durabilité organisationnelle.

Qu'avons-nous appris ?

Des rapports produits par les think tanks soutenus ont indiqué clairement que l'utilisation du financement de base pour renforcer la gouvernance, la coordination et le leadership a amélioré leur capacité de penser de façon stratégique.¹ Au besoin, et lorsque c'était souhaité, l'engagement du personnel de l'ITT et les conseils d'experts ont contribué à améliorer la gouvernance et le leadership, et à restructurer les structures et les systèmes organisationnels.²

Malheureusement, ce ne sont pas tous les think tanks qui étaient disposés à se concentrer sur ces enjeux, et capables de le faire. Cette situation a mené, dans certains cas, à des occasions manquées, à des transitions difficiles en matière de leadership et à une perte de financement.

Ici, nous regardons comment certains think tanks soutenus par l'ITT sont parvenus à surmonter les difficultés sur le plan du leadership et de la gouvernance.

NOTRE APPROCHE

Notre soutien au leadership et à la gouvernance s'est accru de façon organique à partir de la relation de confiance et de respect qui s'est établie entre le personnel de l'ITT et les directeurs exécutifs et des conseils d'administration des think tanks. Nos administrateurs de programme ont agi à titre d'experts-conseils stratégiques et de groupes de rétroaction tout en fournissant des perspectives tirées de l'expérience d'autres institutions.

L'évaluation externe de la première phase de l'ITT (2008-2014) a indiqué que ce soutien avait contribué à renforcer la fonction de conseil d'administration d'un certain nombre d'organismes vouées à la recherche sur les politiques, mais que l'on devrait accorder plus d'attention au renforcement organisationnel à plus long terme. Nous avons donc insisté davantage sur le rendement organisationnel pendant la deuxième phase de l'ITT, notamment en nous penchant sur l'importance des enjeux en matière de leadership et de gouvernance lors d'ateliers et d'événements.

En 2017, nous avons élaboré le fonds de renforcement du leadership, de la gestion et de la gouvernance. Ce fonds répondait aux priorités des membres du conseil, des directeurs exécutifs et des cadres supérieurs en matière de développement de capacités. Il soutenait la formation en leadership exécutif des cadres supérieurs, par exemple, et la formation en gouvernance des membres du conseil, entre autres activités. Notre [projet de recherche-action sur les modèles d'affaires en Afrique](#) a également soutenu les efforts de certains organismes visant à améliorer les compétences de leurs conseils d'administration en matière de planification stratégique, de mobilisation des ressources et de sensibilisation et leur participation à cet égard.⁴



Photo : Morakot Theptarathip/ITT

1 Un solide leadership est essentiel à l'efficacité des think tanks.

D'après notre expérience, le leadership est la capacité d'attirer les gens, de créer les conditions favorables à la production d'idées et de gérer les ressources financières requises pour transformer ces idées en propositions et en plans d'action concrets. Les leaders forts sont garants des progrès d'une institution en l'aidant à articuler sa proposition de valeur et en renforçant une solide culture organisationnelle.

Par exemple, la vision et le leadership du directeur général du [Sustainable Development Policy Institute](#) (SDPI) l'ont aidé à survivre à une crise financière. Avant le soutien de l'ITT, de nombreux chercheurs principaux avaient quitté, mais certains employés, dont le dirigeant principal, ont décidé d'accepter une rémunération réduite pour que l'organisme puisse continuer d'exister. Avec notre aide, le SDPI est parvenu à reconstituer ses éléments complémentaires de la recherche. Avec l'appui du conseil d'administration, le directeur exécutif a également examiné des avenues novatrices telles que l'utilisation de la télévision et des médias sociaux pour élargir son public. L'institut a maintenant modifié la structure de sa haute direction afin d'assurer une relève harmonieuse et un leadership cohérent. Il a également offert des cours de leadership, de gestion et de gouvernance aux cadres supérieurs.³

Le financement de l'ITT a aussi permis à l'[Institute for Social and Environmental Transition – Nepal](#) (ISET-N) de mettre sur pied un organisme indépendant doté d'un conseil d'administration formé de sept membres éminents. Reconnu comme un mentor et un intellectuel de premier plan, le directeur général d'ISET-N a amorcé un processus de changement pour améliorer le rendement organisationnel global. Ces changements comprenaient notamment la création de cinq nouvelles unités, soit en recherche, en formation, en communications et une unité administrative, chacune sous la direction de membres de la haute direction.

Les leaders efficaces délèguent aussi les responsabilités, ce qui contribue à l'autonomisation des employés et aide l'organisme à communiquer plus efficacement avec différents intervenants. On peut citer à ce propos l'exemple de l'ISET-N : la délégation d'une partie des fonctions du dirigeant principal a contribué à construire une culture fondée sur la confiance et l'autonomisation dans l'ensemble de l'organisme tout en aidant à développer le leadership futur.

Bien que ces changements ne soient pas dus exclusivement au soutien de l'ITT, aucun n'aurait été possible sans un financement de base, non ciblé, et sur le long terme.

2 Il faut attribuer aux conseils d'administration des rôles bien définis qui font appel aux talents de leurs membres afin de permettre l'ouverture à d'autres opportunités nouvelles pour l'organisation.

Les conseils d'administration sont aussi diversifiés que les think tanks eux-mêmes. Certains organismes sont dotés de conseils de provenance entièrement locale qui réunissent des membres du gouvernement, du secteur privé et du milieu universitaire. D'autres conseils, comme celui de l'[African Heritage Institution](#), comptent des membres qui proviennent de l'échelon national et international. Et d'autres encore ont un conseil formé entièrement de personnes recrutées à l'échelle internationale, tandis que quelques-uns sont régis par les chercheurs eux-mêmes qui tiennent le rôle d'une assemblée pour l'organisme.

Sans égard à la composition de leur gouvernance, de nombreux organismes soutenus par l'ITT ont éprouvé des difficultés en raison du manque de mobilisation générale de leur conseil. Selon notre expérience, la valeur de ces conseils était sapée par une définition déficiente de leurs rôles et une utilisation inefficace des talents de leurs membres.

Le [deuxième rapport d'évaluation provisoire de la phase 2 de l'ITT](#) a montré que même si la majorité des conseils se concentraient sur la surveillance de la gestion, leur participation à la planification stratégique était faible et n'a augmenté que légèrement ces dernières années. Les plus grands progrès ont été enregistrés en Amérique latine où cette participation est désormais reconnue comme une partie utile de la gouvernance et de la gestion du think tank plutôt que comme une exigence du bailleur de fonds.

L'engagement stratégique du personnel de l'ITT a aidé les institutions à réévaluer la composition de leur conseil. La [Fundación ARU](#), par exemple, a fait passer le nombre de membres de son conseil de quatre à dix possédant un éventail d'expériences, contribuant à mieux positionner la fondation et à atteindre un plus vaste public. Le [Centre for the Study of the Economies of Africa](#) (CSEA) a recomposé son conseil d'administration en 2015, doublant le nombre de membres et nommant un nouveau président qui a attiré des personnes influentes et bien informées. Des comités spécialisés ont été créés en vue de la mobilisation des ressources et de la programmation, ainsi que pour les finances et l'administration, ce qui a amélioré considérablement la situation financière du CSEA.

Les exemples ne manquent pas pour illustrer comment l'engagement de l'ITT auprès de leaders et de présidents de conseils d'administration a contribué à réorganiser les fonctions de ces conseils et à renforcer l'interaction entre le conseil, la direction et le personnel. Certaines de ces activités se sont déroulées sous l'égide d'initiatives telles que celle consistant à repenser les modèles d'affaires, particulièrement en Afrique et en Amérique latine.

3 Un processus de transition clair en matière de leadership est important pour assurer une durabilité sur le long terme.

Bien qu'un nouveau leadership apporte de nouvelles idées et opportunités, les transitions peuvent mettre en péril la survie d'un organisme. L'implication de l'ITT a aidé des organismes à réfléchir stratégiquement à la planification de la relève et à mettre des mesures en place pour l'assurer.



Jeunes chefs de fil du programme de bourses 2008 de OTT-ITT. Photo: On Think Tanks

Les transitions de leadership étaient un important sujet de préoccupation pendant la première phase de l'ITT. Cette préoccupation s'est un peu atténuée lorsque le financement de base continu de la phase 2 a fourni aux leaders de think tanks l'occasion de survivre à l'incertitude et d'attirer de nouveaux directeurs.

Comme cela a été mentionné dans le rapport d'évaluation provisoire de notre deuxième phase, la confiance des think tanks pourrait s'expliquer par la pratique consistant à sélectionner un nouveau directeur dans les rangs des employés. C'est ce qui s'est produit en Inde avec le [Centre for the Study of Developing Societies](#), entre autres. L'[Asociación de Investigación y Estudios Sociales](#) (ASIES) illustre l'efficacité de cette approche interne. Après une certaine réorganisation des fonctions, le secrétaire exécutif adjoint a pris la relève du secrétariat exécutif, et est demeuré en poste pendant deux ans, tandis que le leader sortant devenait président du conseil. ASIES attribue au soutien de l'ITT le fait d'avoir réussi à repenser sa structure de gestion.

Les transitions peuvent s'avérer particulièrement problématiques lorsqu'un leader sortant personifie effectivement l'institution. Notre soutien a aidé des organismes en Amérique latine et en Asie du Sud à se libérer de l'identification et de la dépendance à une personne respectée afin de faire place à un nouveau leadership.

Mise en pratique des idées

L'expérience acquise par l'ITT montre qu'il n'existe pas de modèle universel de bon leadership. Elle montre aussi qu'investir dans le leadership ne signifie pas qu'il faut concentrer toute son attention sur une seule personne. Mettre en place un solide cadre de leaders peut faciliter la transition d'un dirigeant à un autre, et offrir une certaine stabilité.

Les think tanks devraient concevoir des processus de transition du leadership transparents qui reposent notamment sur la participation du directeur sortant, du personnel et du conseil. Quant aux leaders des think tanks, ils doivent profiter des occasions d'apprentissage continu, que ce soit avec d'autres personnes ou les uns avec les autres. Et étant donné que les aptitudes en leadership s'améliorent avec de la pratique et du soutien, disposer d'un espace pour réfléchir en cours de route est susceptible de revigorer les systèmes d'un organisme, ses structures, ses processus ainsi que les relations internes et externes d'un organisme.

Les think tanks ont besoin de stratégies efficaces concernant la mobilisation des conseils afin de bénéficier de l'expérience, des réseaux et des compétences de chaque membre. Et puisque les besoins organisationnels varient au fil du temps, du démarrage jusqu'à la maturité, les think tanks doivent veiller à ce que la composition du conseil et ses rôles évoluent pour relever les défis qui se présentent à chacune des étapes.

- 1 Christopolos I. et coll. 2019. « External Evaluation of the Think Tank Initiative (TTI) Phase Two, 2014-2019 Draft Final Report ». Allerød, DK : NIRAS.
- 2 Torat S., Dixit A., et Verma S. dir., 2019. *Strengthening Policy Research: Role of Think Tank Initiative in South Asia*. New Delhi : Sage.
- 3 Ibid, p. 94-108.
- 4 Boateng, A. 2018. « Business Model Project for Think Tank Sustainability in Africa: Mid-Phase Report ». CRDI : Initiative Think tank.

L'Initiative Think tank a contribué à renforcer des instituts de recherche sur les politiques dans 20 pays en développement. Lancée en 2008, l'ITT était gérée par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), un organisme canadien. L'ITT était le fruit d'un partenariat regroupant cinq bailleurs de fonds.

www.idrc.ca/fr/initiative/initiative-think-tank

