Rapport annuel de l'Initiative Think tank 2011-2012

LE SUCCÈS

FAVORISER

© Centre de recherches pour le développement international 2013

Ce rapport est imprimé sur du papier recyclé et certifié par le FSC
Pour réduire son impact sur l'environnement, peu de copies ont été imprimées.
Cependant, la version complète du rapport se trouve sur le site web
de l'Initiative Think tank : www.thinktankinitiative.org/fr

Design : H3Creative Inc.

L'Initiative Think tank appuie 49 institutions indépendantes vouées à la recherche sur les politiques dans les pays en développement. Ces institutions influencent l'évolution de leur société. Elles renforcent les débats sur les politiques publiques et favorisent la prise de décisions plus objectives, contribuant ainsi à améliorer les conditions de vie des citoyens de leurs pays.

BIENVENUE DU COMITÉ DE DIRECTION

L'Initiative Think tank (ITT) s'inscrit fermement dans la tradition que poursuit le CRDI depuis fort longtemps relativement à l'appui au renforcement des capacités de recherche afin de résoudre des problèmes de développement concrets et d'aider les pays en développement à accroître leur autonomie. Faisant fond sur cette tradition, l'ITT recourt à une stratégie qui allie financement de base et soutien au renforcement des capacités qu'elle accorde à des organismes des pays du Sud voués à la recherche sur les politiques et qui permettent à ces derniers de mettre à profit leurs propres forces et leur propre savoir concernant les collectivités qu'ils desservent.

CRDI/M. Valberg

Jean Lebel
Vice-président, Programmes et partenariats
Centre de recherches pour le développement international
Membre, Comité de direction de l'ITT*

L'Initiative est en oeuvre depuis quelques années et les impacts qui découlent de cette stratégie commencent à se faire sentir. Qu'il s'agisse d'exercer une influence sur la façon de tenir des élections au Ghana, d'améliorer l'accès à l'infrastructure de base au Pérou ou d'appuyer le mouvement d'action positive en Inde, les think tanks subventionnés par l'ITT contribuent au changement, de près ou de loin, mais toujours de manière importante quant à l'amélioration des conditions de vie des populations de leurs pays.

Ces exemples et beaucoup d'autres ont fait l'objet de présentations lors de l'Échange de l'Initiative Think tank qui s'est tenu au Cap, en juin 2012. Tout comme l'Échange lui-même, qui fut l'une des plus vastes rencontres de think tanks des pays du Sud, ils démontrent la force qui se dégage de l'apprentissage par les pairs et les avantages que l'on peut tirer les uns des autres.

L'Initiative Think tank est une entreprise de longue haleine. Nous savons, en effet, qu'il faut du temps pour établir les fondements de la réussite. Tous ceux qui oeuvrent à l'ITT – l'équipe de programme, les partenaires bailleurs de fonds, les conseillers et, bien sûr, les think tanks eux-mêmes – apprennent au fil du temps et mettent à profit les connaissances ainsi acquises afin que l'Initiative ait un impact encore plus important.

L'Initiative en est à sa quatrième année. Elle a attiré l'attention internationale et ses partenaires de financement ont entamé les discussions en vue de son renouvellement en 2014. Une évaluation externe est en cours et nous sommes impatients de découvrir les aspects qui ont eu les effets les plus catalytiques et les mesures que l'on peut prendre pour accroître l'impact encore davantage.

Entre-temps, au nom du CRDI et du comité de direction, je suis heureux de vous faire part des réussites que l'ITT a obtenues cette année.

Jean Lebel

* Le Comité de direction de l'ITT est son organe décisionnel. Il est composé de représentants des cinq bailleurs de fonds qui financent l'Initiative.

BIENVENUE DU GROUPE CONSULTATIF INTERNATIONAL

L'Afrique du Sud est un exemple bien connu de l'influence que peuvent exercer des think tanks locaux efficaces. Au cours des deux dernières décennies, l'essor d'institutions de recherche indépendantes et vigoureuses dans mon pays a favorisé une révolution sociale et économique et une croissance extraordinaire.

Felix Seuffert

Rashad Cassim
Chef du département de la recherche
South African Reserve Bank
Membre, Groupe consultatif international de l'ITT *

Le succès de l'Afrique du Sud est une source d'inspiration pour d'autres think tanks et nous assistons à l'émergence d'un nombre croissant de think tanks locaux indépendants qui aident à s'attaquer aux problèmes propres à leurs pays. Au fil des ans, les think tanks se sont perfectionnés et, ce faisant, ils sont eux-mêmes devenus des acteurs de la sphère des politiques.

Le travail des think tanks diffère énormément selon le contexte politique dans lequel ils évoluent et l'on ne peut surestimer leur impact. *L'Échange de l'Initiative Think tank* qui s'est tenu au Cap en juin dernier a fourni une occasion unique de réunir des membres d'organismes très différents en vue de discuter de la notion de réussite et de la façon dont la recherche locale peut donner lieu à des incidences fructueuses en matière de développement. Il était extraordinaire de voir des collègues prendre part en aussi grand nombre à ces échanges passionnés.

L'atteinte de la réussite n'est pas chose facile, en particulier dans les différents contextes qui mettent à l'épreuve les organismes voués à la recherche sur les politiques dans les pays du Sud. Et elle ne se produit pas du jour au lendemain. Les organismes qui connaissent le succès le doivent au dévouement de personnes très compétentes qui ont souvent sacrifié leur salaire à leur travail.

L'Initiative Think tank permet aux divers organismes des pays du Sud non seulement d'atteindre la réussite sur le plan individuel, mais aussi d'échanger entre eux chemin faisant. Grâce au financement soutenu qu'elle leur accorde, ils peuvent consacrer le temps et les ressources nécessaires pour renforcer leurs capacités, améliorer la qualité de leur travail et accroître leur influence.

Au nom du Groupe consultatif international, je vous invite à participer à notre dialogue sur la réussite.

Rashad Cassim

* Dix experts des domaines de la recherche sur les politiques et de la gestion des politiques composent le Groupe consultatif international qui oriente l'Initiative Think tank. Ils fournissent des conseils aux bailleurs de fonds et au personnel de l'ITT quant aux orientations stratégiques à adopter et au financement à accorder.

TABLE DES MATIÈRES

À propos de l'Initiative Think tank 1

L'Initiative Think tank en bref 2

Un survol de l'année 2011-2012 4

- L'Échange de l'ITT 2012 8
- Définir la réussite 10
- Interaction avec la sphère des politiques 12
- Qualité de la recherche 15
- Efficacité organisationnelle 18

L'année à venir 22

L'équipe de de l'Initiative Think tank 23

La gouvernance de l'Initiative Think tank 24

Les bailleurs de fonds de l'Initiative Think tank 25

Résumé financier 26

À PROPOS DE L'INITIATIVE THINK TANK

Qu'est-ce que l'Initiative Think tank ?

L'Initiative Think tank (ITT) est un programme financé par plusieurs bailleurs de fonds, qui vise à renforcer les capacités d'institutions indépendantes vouées à la recherche sur les politiques (les think tanks) dans les pays en développement. Lancée en 2008 et gérée par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), organisme canadien, l'ITT est le fruit d'un partenariat regroupant le CRDI, la Fondation William et Flora Hewlett, la Fondation Bill et Melinda Gates, le Department for International Development (DFID) du Royaume-Uni et la Direction générale de la coopération internationale (DGIS) des Pays-Bas.

Qu'est-ce qu'un think tank ?

Les think tanks sont complexes et leur définition est plurielle. Essentiellement, un think tank est un organisme qui se consacre à la recherche et au plaidoyer sur des questions de politiques publiques. Les think tanks subventionnés par l'ITT sont établis dans les pays en développement et se penchent sur des questions économiques et sociales, principalement à l'échelle nationale. Par leurs travaux, ils cherchent à trouver des solutions ingénieuses à certains des problèmes les plus urgents auxquels se heurtent leurs pays.

Comment fonctionne l'Initiative Think tank ?

L'Initiative se distingue par l'apport d'un financement de base, non ciblé, qu'elle accorde aux think tanks. Ce soutien permet aux institutions d'attirer, de retenir et de renforcer les talents locaux, d'élaborer des programmes de recherche indépendants et d'investir dans des activités de communication afin que les résultats de recherche éclairent et influencent les débats sur les politiques aux échelles nationale et régionale.

L'ITT accorde également à ces organismes un appui soutenu au renforcement des capacités, qu'il s'agisse d'activités de mentorat individuel, d'apprentissage collectif ou d'échange.

Où l'Initiative Think tank oeuvre-t-elle ?

L'ITT octroie actuellement un financement de base non ciblé à 49 think tanks répartis dans 22 pays :

Afrique de l'Est :	Éthiopie, Kenya, Rwanda, Tanzanie, Ouganda
Afrique de l'Ouest :	Bénin, Burkina Faso, Ghana, Nigéria, Sénégal
Amérique latine :	Bolivie, Équateur, Salvador, Guatemala, Honduras, Paraguay, Pérou
Asie du Sud :	Bangladesh, Inde, Népal, Pakistan, Sri Lanka

De quelle façon l'Initiative Think tank est-elle gérée et dirigée ?

L'Initiative est coordonnée depuis le siège du CRDI, à Ottawa, ainsi que des bureaux régionaux de Montevideo, Delhi et Nairobi où travaillent des administrateurs de programme. Elle est dirigée par un comité de direction, composé d'un représentant de chaque bailleur de fonds, et par un groupe consultatif international (GCI), formé de dix experts de renom des domaines de la recherche sur les politiques et de la gestion des politiques.

Quelle est la durée de l'Initiative ?

Le renforcement des institutions vouées à la recherche sur les politiques est une entreprise de longue haleine. L'Initiative Think tank a donc été conçue selon un calendrier de dix ans. Les cinq partenaires bailleurs de fonds ont versé près de 113 millions CAD au cours de la première phase qui prendra fin au milieu de 2014. L'évaluation externe de l'Initiative permettra d'orienter la deuxième phase.

EN BREF
L'INITIATIVE THINK TANK

2008

Le *CRDI* et la *Fondation William et Flora Hewlett* lancent L'Initiative Think tank.

284 demandes reçues en réponse à l'appel à propositions en *Afrique*.

2009

La *Fondation Bill & Melinda Gates* se joint à l'Initiative.

Annonce de la cohorte d'Afrique.

320 demandes reçues en réponse à l'appel à propositions en *Amérique latine* et en *Asie du Sud*.

2010

Le *DFID* et la *DGIS* se joignent à l'Initiative.

Annonce des cohortes d'Amérique latine et d'Asie du Sud.

2011

La mise en œuvre intégrale de l'Initiative est concrétisée.

2012

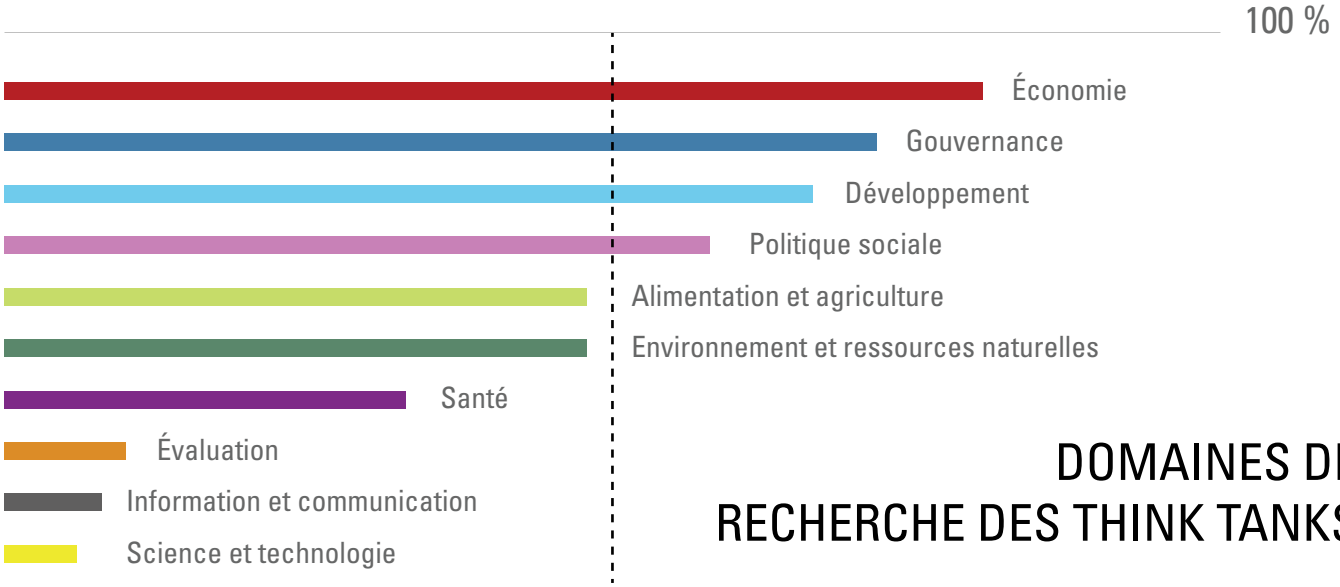
La cohorte d'Afrique voit ses subventions prolongées d'un an.

2014 - fin de la première phase

49 Think tanks

22 Pays

3 Régions



DOMAINES DE RECHERCHE DES THINK TANKS

42 M $ Fondation William et Flora Hewlett

42 M $ Fondation Bill & Melinda Gates

14 M $ Centre de recherches pour le dévelopment international (CRDI)

9 M $ Department for International Development (DFID) du Royaume-Uni

6 M $ La Direction générale de la coopération internationale (DGIS) des Pays-Bas

UN SURVOL DE L'ANNÉE 2011-2012

En 2011-2012, l'Initiative a fait fond sur les solides assises établies au cours des années précédentes et a réalisé sa mise en oeuvre intégrale avec toutes les cohortes régionales. Elle a également tenu la première rencontre mondiale de toutes les institutions subventionnées par l'Initiative, donnant lieu à des échanges sur les pratiques, les expériences vécues et les connaissances acquises.

L'Initiative a défini deux grandes priorités pour 2011-2012. La première visait le renforcement accru des capacités dans les domaines de la mobilisation des ressources, du suivi et de l'évaluation et de l'interaction avec la sphère des politiques. La seconde avait pour but l'élaboration d'un programme de recherche et d'apprentissage vaste et solide axé sur le rôle que les think tanks jouent dans la formulation des politiques des pays en développement.

Renforcement des capacités

En 2011-2012, l'Initiative a poursuivi ses activités de soutien auprès des institutions financées, en plus d'octroyer des subventions de base. Ainsi, le personnel des think tanks a pu bénéficier d'une interaction directe avec les administrateurs de programme et de l'aide assidue de spécialistes. Outre l'appui individuel, le programme de renforcement des capacités de l'ITT met l'accent sur la collaboration, l'apprentissage et l'échange entre pairs parmi les institutions subventionnées.

Ateliers thématiques

Tous les ans, l'ITT organise plusieurs ateliers thématiques en fonction de l'évaluation des besoins des think tanks, mais aussi de demandes précises de leur part. Ces activités visent à accroître l'impact qu'ont les think tanks sur le plan individuel tout en les encourageant aux échanges mutuels et à la participation. En 2011-2012, les ateliers ont porté sur le suivi et l'évaluation et sur la mobilisation des ressources.

- Des ateliers régionaux sur le suivi et l'évaluation organisés en Tanzanie, au Rwanda, au Nigéria et en Inde ont aidé les institutions à mieux comprendre les stratégies et les processus de suivi et d'évaluation. Les ateliers les ont également orientées dans l'établissement de systèmes internes permettant de mesurer l'efficacité et l'impact de leur travail.
- Des ateliers régionaux sur la mobilisation des ressources se sont déroulés au Sénégal, au Ghana, au Kenya et au Paraguay. Ils ont aidé les participants à définir une stratégie de mobilisation des ressources pour leurs institutions et à cerner les lacunes sur le plan des capacités, lacunes qu'ils s'efforcent de corriger afin de pouvoir mettre en oeuvre leur stratégie.

Le fait marquant de l'année fut *L'Échange de l'Initiative Think tank : Favoriser le succès*, qui s'est tenu au Cap, en Afrique du Sud, en juin 2012. Cette rencontre sans précédent de brillants cerveaux a suscité un grand enthousiasme et donné une occasion d'apprentissage extraordinaire aux think tanks et à l'Initiative elle-même. Lire l'article de fond à la page 8.

L'ITT a également appuyé la participation de la cohorte d'Amérique latine à l'atelier intitulé *Utilisation des connaissances en vue d'influer plus efficacement sur les politiques*, organisé conjointement par le Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) et le Grupo FARO, à Lima, au Pérou. L'Initiative a aussi organisé une rencontre d'une

demi-journée avec les directeurs des think tanks d'Amérique latine participants afin de discuter de la façon de soutenir la collaboration entre les institutions. Il a résulté de cette rencontre la création du mécanisme d'octroi de fonds de contrepartie de l'ITT (voir ci-après).

En plus de ces activités, l'ITT a organisé des webinaires sur des sujets allant de questions d'importance (par exemple la façon dont les think tanks des pays du Sud peuvent contribuer au programme de développement post-OMD) à des sujets pratiques (par exemple la planification de scénario, les relations avec les médias et les outils en ligne).

Programme de soutien à l'interaction avec la sphère des politiques et à la communication

Outre le mentorat et l'accompagnement personnels soutenus assurés par ses administrateurs de programme, l'ITT a lancé le Programme de soutien à l'interaction avec la sphère des politiques et à la communication. Le Programme aide les institutions subventionnées par l'ITT à diffuser les résultats de leur recherche de la manière la plus susceptible d'avoir un impact sur les politiques. Il offre aux think tanks le soutien sur mesure d'un mentor qui les conseille de manière continue et les aide ainsi à renforcer leurs capacités. Il donne aussi l'occasion aux think tanks d'adhérer à une communauté de praticiens au sein de laquelle ils peuvent échanger sur leurs expériences, apprendre collectivement et, en définitive, améliorer la façon dont ils communiquent les résultats de leur recherche. Le Programme a été mis en oeuvre dans les pays francophones de l'Afrique de l'Ouest en décembre 2012 et s'étendra progressivement aux autres régions en 2013.

Fonds de contrepartie

En 2011-2012, l'ITT a mis en place le mécanisme d'octroi de fonds de contrepartie, lequel sert à fournir un financement supplémentaire modeste, mais à l'effet catalytique, aux think tanks subventionnés par l'ITT. Les bénéficiaires sont choisis par voie de concours. Ces fonds les aident à réaliser leurs objectifs à long terme grâce à l'innovation et à la collaboration, entre eux et avec d'autres interlocuteurs.

Le projet de réseau latino-américain est un exemple type de projet financé au moyen de fonds de contrepartie. Les directeurs généraux des think tanks soutenus par l'ITT en Amérique latine se sont réunis dans le but d'examiner, d'une part, la possibilité de créer un réseau grâce auquel il serait possible de définir un programme de recherche et de prendre part au dialogue sur les politiques à l'échelle régionale et, d'autre part, les difficultés associées à cette entreprise.

Le projet *Southern Voice on Post-MDGs* (voix du Sud au sujet de l'après-OMD) est un autre projet digne de mention. Ce projet de collaboration transcontinental entend créer un mécanisme qui permettra aux think tanks de participer aux discussions en cours à l'échelle internationale concernant l'établissement d'un nouveau cadre et de nouvelles cibles en prévision de la période qui suivra la date butoir fixée pour l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le développement, c'est-à-dire après 2015. Le projet répond au besoin de renforcer les capacités organisationnelles des think tanks en vue d'en faire des « centres d'excellence » et vise à faire en sorte que les interlocuteurs du Sud aient leur mot à dire dans le programme de développement mondial.

Programme de recherche et d'apprentissage

Au cours de l'exercice 2011-2012, l'ITT a élaboré un programme de recherche et d'apprentissage cohérent en vue de tirer des enseignements du soutien accordé aux think tanks. Elle fera part de ces enseignements à ses partenaires de financement, aux institutions subventionnées et à d'autres acteurs du développement afin d'orienter la programmation et le financement ultérieurs des organismes de recherche des pays en développement. Le programme de recherche avait trois objectifs principaux : la production de données probantes sur les facteurs de réussite des think tanks dans des contextes variés, l'appui à la recherche sur les think tanks effectuée par les think tanks subventionnés eux-mêmes, et la compréhension de la demande relative à la recherche sur les politiques. Les exemples suivants illustrent les études que l'Initiative entreprend et finance dans ces domaines :

Les facteurs de réussite des think tanks

- *Comment le contexte affecte-t-il le succès des think tanks?* L'étude examine les possibilités et les problèmes qui se présentent pour les think tanks évoluant dans des contextes différents afin qu'ils puissent se tailler une place et obtenir du soutien de la manière la plus efficace qui soit.

- *Les think tanks et le secteur universitaire : partenaires ou concurrents?* L'étude vise à comprendre la relation qui existe entre les think tanks et les universités et à déterminer si leur rôle en est un de complémentarité ou de concurrence dans la sphère des politiques nationale.
- *Capacité organisationnelle pour la recherche de qualité.* Cette recherche-action collective permet à cinq bénéficiaires de subventions de l'ITT de réfléchir à la nature des processus qu'ils poursuivent et d'en faire l'analyse afin de renforcer leurs capacités organisationnelles de mener des recherches de qualité.

Sur les think tanks par les think tanks

- *Analyse et mesure du succès des think tanks* (dirigée par GRADE, au Pérou). L'étude vise à vérifier si la mise au point d'indicateurs adéquats permet de faire le suivi des améliorations apportées au rendement organisationnel.
- *L'influence sur les politiques comme processus d'apprentissage – l'impact du travail des think tanks sur les politiques* (dirigée par le Grupo FARO, en Équateur). Cette étude répertorie des exemples de l'influence qu'ont réussi à exercer les think tanks et analyse les facteurs de « réussite ».

La demande de recherche sur les politiques

- *Étude sur la communauté des acteurs.* L'étude porte sur le type d'information dont les acteurs du milieu des politiques ont besoin et sur la façon dont ils obtiennent cette information.
- *Soutien des donateurs pour la recherche sur les politiques dans le Sud.* L'étude vise à comprendre la façon dont d'autres bailleurs de fonds appuient la recherche sur les politiques et la façon dont l'ITT peut aider à modifier les pratiques de financement afin d'accroître le soutien.

Tous les résultats émanant de la recherche seront accessibles sur le site Web de l'ITT (**http://www.thinktankinitiative.org/fr**).

Activités

Au cours de l'exercice 2011-2012, le personnel de l'ITT, les institutions subventionnées, les bailleurs de fonds et les conseillers internationaux ont pris part à des activités aux échelles internationale, régionale et nationale. Les deux activités suivantes sont des exemples dignes de mention.

Réunions annuelles de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international

Au cours des réunions annuelles de la Banque mondiale et du FMI, tenues en octobre 2012, l'ITT a organisé une discussion entre experts dans le cadre du Forum de politique générale de la société civile. À cette occasion, des représentants de trois think tanks subventionnés par l'ITT – le Centre for Policy Dialogue (CPD), du Bangladesh, l'organisme Research on Poverty Alleviation (REPOA), de la Tanzanie et le Grupo FARO, de l'Équateur – ont échangé sur leurs expériences et leurs analyses relatives aux possibilités qu'ont les think tanks de promouvoir des solutions locales et d'influencer la réflexion à l'échelle mondiale. Tirant parti d'une vaste expérience pratique, ils ont mis en évidence les possibilités qui peuvent se dégager d'un échange plus systématique entre les think tanks et les principaux acteurs du développement sur les réussites et les échecs de la recherche sur les politiques.

Forum des bailleurs de fonds des think tanks

L'ITT a organisé le Forum des bailleurs de fonds des think tanks qui s'est tenu à Londres, au Royaume-Uni, les 3 et 4 décembre 2012. Le Forum visait à offrir aux bailleurs de fonds et aux autres sources d'appui des think tanks l'occasion d'échanger sur leurs expériences, d'apprendre les uns des autres et de réfléchir concrètement aux moyens les plus efficaces d'accorder leur soutien.

Des participants provenant de divers organismes, notamment la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, l'AusAID, la Fondation Bill et Melinda Gates, le Centre pour le développement de l'entreprise, le Climate and Development Knowledge Network, le DFID, la DGIS, le Global Development Network, le CRDI, la NORAD, le Think Tank Fund et la Fondation William et Flora Hewlett ont échangé sur les objectifs de leurs programmes et les moyens de les atteindre et ont examiné des possibilités de collaborer de manière plus efficace. Désireux de tirer parti de l'élan donné par le Forum, les participants ont décidé de se concentrer sur cinq activités concrètes à réaliser à l'intérieur de 100 jours, entre autres, des études de cas sur la façon dont les think tanks assurent leur gestion financière et un résumé de leur expérience collective concernant les coûts et avantages que représentent différentes formes de soutien aux think tanks.

LE SUCCÈS

DÉFINIR

L'activité clé de l'année – tant pour l'Initiative que pour les think tanks qui y participent – a été *L'Échange de l'Initiative Think tank 2012* qui s'est tenu au Cap. La première rencontre internationale des think tanks subventionnés par l'ITT a fait fond principalement sur les expériences vécues par les think tanks eux-mêmes et sur leur savoir. Veuillez continuer à lire pour en savoir davantage sur cette rencontre phare et certaines des idées qui en ont émané.

L'ÉCHANGE DE L'INITIATIVE THINK TANK 2012

Des penseurs de premier plan provenant de plus d'une vingtaine de pays en développement se réunissent au Cap

C'est habituellement à New York, Londres ou Genève que les think tanks se réunissent pour discuter des questions de développement international. Mais c'est au Cap, en Afrique du Sud, que des experts de premier plan du monde entier se sont réunis, en juin 2012, pour discuter de la façon dont la recherche et les connaissances locales peuvent contribuer à produire des résultats fructueux en matière de développement.

Plus de 150 personnes ont participé à l'*Échange de l'Initiative Think tank 2012 : Favoriser le succès*, qui s'est déroulé au Cap, du 18 au 20 juin. Il s'agissait de la première rencontre de tous les think tanks subventionnés par l'ITT dans différentes parties du monde. Y ont assisté des représentants de tous les think tanks, le personnel de l'ITT, des membres du Groupe consultatif international et les bailleurs de fonds, auxquels se sont joints des experts et des journalistes. Ce fut l'une des plus vastes rencontres de think tanks des pays du Sud.

Marie-Angélique Sauvé, membre du Groupe consultatif international de l'ITT

Le ministre Trevor Manuel ouvre l'Échange.

Trevor Manuel, le ministre responsable de la Commission nationale de planification de l'Afrique du Sud, a prononcé le discours liminaire. Ont suivi de nombreux exposés portant sur les principaux axes thématiques de l'ITT, notamment l'impact sur les politiques, la qualité de la recherche et l'efficacité organisationnelle. La Foire du savoir, une exposition qui s'est déroulée tout au long de la rencontre, a mis en évidence les réalisations des think tanks.

Ce sont les think tanks subventionnés par l'ITT qui ont dirigé l'Échange de l'ITT 2012 et ils y ont joué un rôle de premier plan dans la mise en commun des expériences. L'« impact » est ressorti comme un thème important et les think tanks ont donné des exemples concrets de leur travail. Ainsi, Andrea Ordoñez, de l'organisme équatorien Grupo Faro, a présenté une synthèse de 12 cas d'impact sur les politiques (voir page 9, illustrant ainsi la façon dont les think tanks des pays du Sud contribuent aux solutions locales.

Comme son nom le laisse entendre, cet échange avait pour but de faire mieux comprendre les facteurs de réussite d'un think tank et de discuter d'actions et de stratégies concrètes permettant d'y parvenir. Il visait également à favoriser la création de réseaux et la collaboration entre les think tanks subventionnés par l'ITT, les membres du Groupe consultatif international et les bailleurs de fonds, à formuler les orientations futures de l'Initiative et à contribuer au nouveau domaine d'étude sur les think tanks des pays du Sud.

Le dialogue entre les bailleurs de fonds et les think tanks a été l'un des faits marquants de l'Échange de l'ITT. Un groupe réunissant des dirigeants des think tanks, des bailleurs de fonds et d'autres experts a discuté des relations entre les bailleurs de fonds et les bénéficiaires.

Les participants ont abordé des questions allant de la définition que donnent les bailleurs de fonds de la réussite d'un think tank aux avantages qu'offre un financement de base par opposition aux subventions par projet. Les think tanks ont eu l'occasion d'échanger en toute franchise avec les bailleurs de fonds et, à leur tour, d'écouter ces derniers leur expliquer leurs attentes et le processus décisionnel concernant le financement qu'ils accordent.

Peter Evans (DFID) et Shekhar Shah (NCAER) discutent des relations entre les bailleurs de fonds et les think tanks

Abdoulaye Diagne (CRES), Flaubert Mbiekop (ITT) et Simon Carter (CRDI)

L'Échange a permis aux think tanks de cerner des moyens d'améliorer leur rendement et aux partenaires de financement d'évaluer l'impact du soutien que l'ITT accorde aux organismes voués à la recherche sur les politiques.

De nombreuses discussions ont porté sur les trois axes thématiques de l'ITT, à savoir l'interaction avec la sphère des politiques, la qualité de la recherche et l'efficacité organisationnelle. Les pages suivantes présentent la vision commune qui s'est dégagée de la notion de réussite, fondée sur le savoir acquis par les think tanks eux-mêmes.

Roxana Barrantes (IEP) discute de la qualité de la recherche

DÉFINIR LE SUCCÈS

En définitive, la réussite de tout think tank est fonction de l'impact que ses travaux peuvent avoir. Tous les think tanks visent à influencer les politiques publiques de sorte que ces dernières contribuent à l'amélioration des conditions de vie des populations. Les institutions subventionnées par l'Initiative Think tank évoluent dans des contextes sociaux, politiques et culturels très variés. Aussi l'impact recherché différera-t-il de l'une à l'autre. Ainsi :

- l'Institute of Economic Affairs (IEA), du Ghana s'est employé à influencer un projet de loi qui définit des lignes directrices à l'intention des différents partis politiques afin que la transition présidentielle se fasse de façon pacifique et ordonnée.
- le Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) a aidé à façonner un programme d'infrastructure grâce auquel plus de deux millions de Péruviens vivant en région rurale auront accès à de l'eau potable, à l'électricité et à des routes.
- l'Indian Institute of Dalit Studies (IIDS) a contribué à l'élaboration d'une politique d'action positive à l'intention du secteur privé.

Les think tanks des pays du Sud sont en mesure d'influer sur le développement national. Il importe donc d'examiner en profondeur les éléments qui contribuent à leur réussite dans les nombreux contextes où ils évoluent. Les mieux placés pour comprendre ces contextes sont les think tanks eux-mêmes. Aussi, l'ITT s'est-elle attachée cette année à inciter les organismes qu'elle soutient à formuler leurs visions de la réussite et à indiquer les moyens d'y parvenir.

L'Échange de l'Initiative Think tank 2012 : Favoriser le succès, qui s'est tenu au Cap en juin, a été au cœur de cet exercice. La rencontre a porté sur trois axes thématiques définis par l'ITT, présentés ci-après.

Anshu Bharadwaj (CSTEP)

Interaction avec la sphère des politiques

Pour avoir un impact qui compte, les think tanks doivent susciter l'intérêt des décideurs. De nombreux think tanks subventionnés par l'ITT estiment donc que l'établissement de relations dynamiques et la capacité de créer des réseaux sont des facteurs essentiels à la réussite. Ils conseillent de cultiver des relations avec des intervenants multiples, allant des responsables des politiques aux médias, et des bailleurs de fonds aux simples citoyens

Qualité de la recherche

De nombreux think tanks estiment qu'ils doivent être en mesure de justifier une politique s'ils souhaitent exercer un impact. La recherche doit donc se fonder sur des données probantes tirées des contextes locaux et les chercheurs doivent recourir aux meilleures méthodes qui soient, reconnues par les pairs. La production de travaux de grande qualité est un élément clé d'une réussite durable; elle permet à un think tank d'enrichir les connaissances, de stimuler la production d'idées et la créativité et, ce faisant, d'asseoir sa propre crédibilité.

Efficacité organisationnelle

La production de travaux de recherche de qualité susceptibles d'influencer de multiples intervenants clés est une tâche complexe que seul un organisme efficace, capable d'intégrer les fonctions liées à la recherche, à l'interaction avec la sphère des politiques et à la communication, peut accomplir. La plupart des institutions subventionnées par l'ITT s'entendent pour dire que l'efficacité organisationnelle est tributaire d'un leadership dynamique et d'une bonne gouvernance. Pour certains, se doter d'une très bonne vision organisationnelle est aussi un élément fondamental de la réussite.

Cette partie présente les faits saillants du dialogue qui s'est déroulé à l'échelle de l'Initiative au cours de l'année sur la réussite des think tanks et les éléments contribuant à son atteinte. On y trouve le résumé des discussions et un échantillonnage des propos exprimés par quelques-uns des nombreux représentants des think tanks des pays du Sud.

Pour en apprendre davantage, écouter d'autres intervenants, ou participer au dialogue, consulter le site Web à l'adresse suivante : **http://thinktankinitiative.org/fr**

DANS LEURS PROPRES MOTS

« La réussite est contextuelle. Sa définition doit être fonction des objectifs fixés par l'organisme. »

Assefa Admassie; EEA/EEPRI, Éthiopie

« Le fait qu'un think tank existe et qu'il produit des travaux de qualité, qu'il affiche une visibilité et une bonne réputation et qu'il atteint ses objectifs est une marque de réussite. »

Frannie Léautier; ACBF, Zimbabwe

« La réussite consiste à amener un gouvernement à modifier une politique que vous n'auriez jamais cru qu'il modifierait. »

Goran Buldioski; Think Tank Fund

« Je souhaite que la poursuite de la réussite ne détruise jamais les valeurs. »

Debapriya Bhattacharya; CPD, Bangladesh

« La réussite se fonde également sur des contributions universitaires solides au chapitre des connaissances. »

Roxana Barrantes; IEP, Pérou

FACTEURS DE SUCCÈS : INTERACTION AVEC LA SPHÈRE DES POLITIQUES

L'interaction avec la sphère des politiques, c'est-à-dire la participation efficace au processus d'élaboration des politiques, est cruciale pour exercer un impact. Selon les opinions échangées au Cap, de nombreux think tanks subventionnés par l'ITT s'entendent pour dire que l'établissement de relations solides avec les décideurs joue un rôle fondamental dans l'efficacité de cette interaction.

Toutefois, afin de tirer le meilleur parti possible de ces relations, les think tanks doivent d'abord comprendre le cycle d'élaboration des politiques et les processus qui s'y rattachent. Sachant ce qu'il est possible et réaliste d'accomplir à l'intérieur du système, ils sont mieux à même de participer aux discussions sur les politiques. Le fait de connaître le processus d'élaboration des politiques et son échéancier leur indique également à quel moment et avec quels interlocuteurs collaborer, aux différentes étapes du cycle, et ce, bien avant l'instauration des politiques.

Outre l'interaction avec les responsables des politiques, de nombreux think tanks soulignent la nécessité de tisser des liens avec un vaste éventail d'« intervenants et d'alliés », notamment les organisations non gouvernementales, les médias, le secteur privé et les simples citoyens. Ils recommandent de déterminer tous les intervenants qui s'intéressent à une question de politique donnée et de solliciter leur participation très tôt, fréquemment et sur une longue période.

Établir des relations solides avec les décideurs.

Déterminer d'autres intervenants et alliés et tisser des liens avec eux.

Solliciter la participation de ces intervenants très tôt, fréquemment et sur une longue période.

Faire preuve d'ouverture et de transparence.

Comprendre le cycle d'élaboration des politiques et les processus qui s'y rattachent.

S'employer à l'interne à renforcer les capacités en matière de communication, de plaidoyer et de sensibilisation.

Pour interagir efficacement avec tous les intervenants, les think tanks doivent être capables de bien communiquer avec divers types d'interlocuteurs. L'importance de la communication est telle que certains proposent de s'y employer avant même d'entreprendre les travaux de recherche importants. De nombreux think tanks subventionnés par l'ITT s'efforcent à l'interne de renforcer leurs capacités en matière de communication, de plaidoyer et de sensibilisation. Certains recourent également aux médias sociaux pour établir et maintenir leurs réseaux.

Cette année, l'ITT a organisé plusieurs webinaires sur différents aspects de la communication afin de répondre à la demande des think tanks. Le nouveau Programme de soutien à l'interaction avec la sphère des politiques et à la communication (voir page 5) offrira également un soutien élargi et plus personnalisé au cours de l'année à venir.

AU SUJET DE LA PARTICIPATION AU PROCESSUS D'ÉLABORATION DES POLITIQUES

Institute of Economic Affairs (IEA), Ghana

« Les think tanks ont pour rôle d'effectuer des recherches sur les lacunes à combler en matière de politiques. Nous mesurons la réussite par les changements qui se produisent au chapitre des politiques et nous lançons des campagnes de plaidoyer afin d'obtenir un consensus national sur une question donnée. Un exemple clé, au Ghana, concerne l'ébauche d'un projet de loi sur la transition présidentielle. L'absence d'une transition politique harmonieuse après les élections posait un risque à la démocratie et il fallait absolument réglementer le processus de transition afin de mettre un terme à l'acrimonie et à l'amertume qui ont caractérisé les transitions dans le passé. L'IEA a ébauché un projet de loi et invité les principaux intervenants, notamment les partis politiques et la société civile, à faire part de leurs commentaires et à participer au processus. Les candidats présidentiels à l'élection de 2008 se sont engagés à soutenir le projet de loi et, dans son discours sur l'état de la Nation prononcé en 2009, le nouveau président s'est engagé à faire adopter cette loi. Le projet a été présenté au Parlement en 2010, et la loi adoptée en 2012. »

Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo (INESAD), Bolivie

« L'INESAD occupe la fonction d'intermédiaire entre les organismes et ONG oeuvrant au développement, d'une part, et le gouvernement de la Bolivie, d'autre part. Il a mis au point des outils scientifiques pratiques susceptibles d'aider ces deux parties à se concerter pour cibler leurs interventions en vue de produire des résultats encore meilleurs, de repérer les principaux goulots d'étranglement et de visualiser les incidences attendues chez les décideurs et les intervenants. À ce jour, de tels outils ont été mis au point et utilisés dans le domaine des politiques de santé et dans celui des politiques de déboisement. »

Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP), Paraguay

« Le CADEP, se consacre au renforcement des capacités et à l'autonomisation de la société civile par l'entremise de l'Observatoire de l'économie internationale. Ce dernier s'emploie à reformuler les termes du débat sur les politiques commerciales et internationales du Paraguay. Il comporte des bases de données, des publications de recherche sous diverses formes (bulletins, articles de recherche, rapports et éditoriaux) et des vidéos. Tous ces produits sont accessibles sur le site Web du CADEP. L'Observatoire a amené la Banque centrale du Paraguay à réviser ses statistiques sur les comptes commerciaux du Paraguay, contribuant ainsi à la poursuite d'un débat plus précis fondé sur des données probantes sur l'avenir du Paraguay, en particulier, sur sa présence et et son rôle au sein du Mercosur, un sujet crucial dans la conjoncture politique présente. »

PARLONS DE L'INTERACTION AVEC LA SPHÈRE DES POLITIQUES

« Les think tanks doivent créer des réseaux avec différents intervenants, entre autres, des groupes d'intérêt, des collectivités locales, des responsables des politiques et d'autres acteurs. Les échanges se font dans les deux sens – vous devez être prêts à fournir de l'information et à en recevoir. »

Samuel Wangwe (REPOA, Tanzanie)

« Nous devons amorcer le rayonnement dans la sphère des politiques en consultant directement les citoyens et les dirigeants locaux. »

Godber Tumushabe (ACODE, Ouganda)

« Faites des médias et de la société civile des alliés en recherche ! Les médias considèrent les think tanks comme une source d'information nouvelle, à jour et concrète. Il importe d'adapter le matériel aux différents supports médiatiques, comme Facebook et la radio. »

Mauricio Díaz Burdett (FOSDEH, Honduras)

« Le renforcement de la légitimité locale et l'exercice d'une influence sur les politiques exigent d'établir des relations avec les populations locales et d'obtenir le soutien de ceux qui bénéficient des solutions que vous élaborez. La mobilisation des ressources locales peut également contribuer à accroître la légitimité. »

Neelam Makhijani (Resource Alliance, Royaume-Uni)

« La nature du contenu a changé avec l'avènement de l'Internet. […] Grâce aux moyens numériques, il est maintenant possible de communiquer dès le moment où on lance un projet de recherche. »

Nick Scott (ODI, Royaume-Uni)

« Il importe de renforcer les relations avec ceux qui seront touchés par la recherche. »

Professeur Sukhadeo Thorat (ICSSR, Inde)

« Il importe d'établir une base d'interaction soutenue. Amenez les principaux intervenants à participer soit à la recherche, soit à la formulation d'un projet de recherche dès le début – ciblez les responsables des politiques les plus importants. »

Raghavan Suresh (PAC, Inde)

« Si un think tank a pour mission de susciter des changements sur le plan des politiques, il ne peut pas se soustraire complètement aux activités de plaidoyer. »

Elizabeth Aliro Birabwa (EPRC, Ouganda)

FACTEURS DE SUCCÈS : QUALITÉ DE LA RECHERCHE

Les think tanks se consacrent principalement à la recherche. Aussi, la qualité de la recherche est-elle cruciale non seulement pour la réussite d'un think tank, mais également pour son identité propre et sa réputation.

Les think tanks subventionnés par l'ITT jugent qu'avant même de commencer à produire des recherches de qualité, ils doivent être capables de cerner les lacunes que leurs travaux peuvent aider à combler. À cette fin, il leur importe de comprendre le processus d'élaboration des politiques, ainsi que le milieu politique que leur recherche influencera. Et une fois les lacunes cernées, ils doivent effectuer leurs travaux rapidement afin d'en assurer la pertinence.

Cerner les lacunes que la recherche pourrait aider à combler.

Établir une culture de recherche fondée sur des données probantes et de qualité.

Recourir à des systèmes d'examen par les pairs afin d'assurer la qualité.

Produire des travaux rapidement afin d'en assurer la pertinence et l'utilité.

Attirer et retenir un nombre suffisant de chercheurs de haut calibre.

Établir des collaborations et des partenariats avec des universités et d'autres partenaires de recherche.

Parmi les think tanks subventionnés par l'ITT, spécialistes de divers champs d'études, bon nombre affirment que la recherche axée sur leurs domaines de spécialité constitue la voie de la réussite. D'autres, cependant, estiment que les institutions doivent être polyvalentes afin de demeurer pertinentes.

Malgré ce débat, l'ensemble des think tanks s'entend pour dire qu'une recherche de qualité est fondée sur des données probantes fiables. On estime que l'évaluation comparative de la qualité de la recherche – qui consiste à mesurer la qualité de la recherche effectuée par une institution par rapport à celle des institutions similaires et aux meilleures pratiques – est un moyen d'améliorer cette qualité. Plusieurs think tanks ont dit aussi s'intéresser aux systèmes d'examen par les pairs. Grâce aux ateliers organisés cette année par l'ITT (voir page 4), de nombreux think tanks ont commencé à élaborer des systèmes de suivi et d'évaluation qui aideront, entre autres, à assurer la qualité de leur recherche.

Il va sans dire qu'il serait impossible de mener des recherches de grande qualité sans chercheurs compétents. De nombreux dirigeants de think tanks ont échangé sur les difficultés qu'ils rencontrent pour attirer un personnel varié composé de jeunes chercheurs et de chercheurs expérimentés. Et une fois qu'ils y sont parvenus, les think tanks doivent investir constamment afin de les retenir. Ceux qui ont les moyens d'offrir à leurs employés un apprentissage permanent peuvent devenir très productifs.

Les partenariats et les collaborations entre les think tanks et avec d'autres organismes peuvent contribuer à accroître le savoir-faire des think tanks à l'interne. Le mécanisme d'octroi de fonds de contrepartie (voir page 5) favorise cette forme de collaboration.

AU SUJET DE LA PRODUCTION DE RECHERCHES DE QUALITÉ

Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Pérou

« GRADE a fait ses preuves en matière de la recherche appliquée dans des domaines tels que les politiques sociales, l'éducation, la pauvreté, la santé, le développement rural et l'environnement, entre autres. Le personnel de recherche de GRADE poursuit des recherches rigoureuses de grande qualité qui débouchent sur des résultats fondés sur de solides données empiriques. Mais, en plus du volet recherche, les chercheurs rattachés au GRADE participent directement à des conseils et comités consultatifs, aux niveaux locaux et internationaux, et s'entretiennent directement avec des représentants gouvernementaux pour discuter de propositions de politiques. Les chercheurs de GRADE sont très actifs, et cela s'explique en partie par des incitatifs institutionnels comme le soutien à la publication dans des revues à comité de lecture et des fonds pour le mentorat de jeunes chercheurs. »

Advocates Coalition for Development and Environment (ACODE), Ouganda

« Depuis qu'elle a obtenu l'aide de l'ITT, l'ACODE a investi en vue d'améliorer la qualité de ses travaux de recherche et d'accroître l'influence qu'elle exerce sur les politiques. Elle s'est d'abord dotée d'un bulletin d'évaluation du rendement du personnel grâce auquel elle a pu définir la gamme d'extrants quantifiables issus des travaux de recherche menés par ses employés. De cette manière, elle espère accroître sa productivité en matière de recherche et adopter progressivement un régime de traitement fondé sur le rendement. Ensuite, le financement de l'ITT lui a donné les moyens de soumettre des documents de recherche à l'examen de pairs. L'ACODE procède actuellement à l'élaboration d'une politique sur les publications et de systèmes d'examen externe par les pairs. »

National Council of Applied Economic Research (NCAER), Inde

« Quiconque a dirigé un groupe de réflexion peut en convenir : il n'y aucun raccourci ni solution miracle qui mène à l'excellence, qu'il s'agisse d'attirer des candidats de talent, d'aménager le milieu qui convient, d'entraîner des résultats ou de nouer le dialogue avec les responsables des politiques, le grand public ou la presse. Comme il poursuit des travaux de recherche à forfait pour le compte du gouvernement et du secteur privé, le NCAER doit se conformer aux normes du marché sur le plan de la qualité, de la pertinence et de l'impact. Dans le cas des travaux de recherche qu'il finance lui-même, il s'en remet aux mécanismes traditionnels d'amélioration de la qualité, dont les examens externes, et mise sur la publication d'articles d'opinion dans des revues de renom et d'articles dans des revues à comité de lecture. De plus, une liste de Non-resident Senior Fellows de calibre international du NCAER, qui s'allonge sans cesse, fournit de l'orientation en matière de recherche et facilite le repérage des nouveaux talents. »

PARLONS DE LA QUALITÉ DE LA RECHERCHE

« Les données probantes permettent de constituer une base de connaissances au fil de recherches de qualité. Une seule étude ne permet pas de produire une quantité suffisante de données probantes. »

Werner Hernani-Limarino (Fundación ARU, Bolivie)

« Les programmes de recherche doivent être orientés vers l'avenir et prévoir les besoins futurs. »

Mauricio Díaz Burdett (FOSDEH, Honduras)

« L'examen par des pairs à l'échelle locale et peut-être même la publication d'une revue à comité de lecture national peuvent contribuer à la qualité de la recherche, en particulier dans des contextes où le milieu de la recherche n'est pas très vigoureux. »

Andrea Ordóñez (Grupo FARO, Équateur)

« Il faut chercher activement à recruter de jeunes chercheurs, peut-être en offrant des stages aux étudiants de la diaspora. Les chercheurs sont attirés par une rémunération établie en fonction du marché, des heures flexibles et des possibilités de perfectionnement à long terme. »

Antonia Mutoro (IPAR Rwanda)

« Une culture qui favorise la qualité de la recherche permet de repérer et de corriger les erreurs rapidement grâce à un système d'examen par les pairs à l'interne. »

Romeshun Kulasabanathan (CEPA, Sri Lanka)

« Un think tank doit disposer d'une masse critique de chercheurs à temps plein. Il peut être difficile de renforcer les capacités d'un think tank, mais encore plus difficile d'assurer la durabilité des capacités de recherche. »

Mustafizur Rahman (CPD, Bangladesh)

« Les think tanks doivent d'abord s'attaquer à des questions qui ont déjà « mûri » et sur lesquelles ils peuvent exercer une influence. »

Louis Kasekende (Banque de l'Ouganda, membre du GCI)

« Il importe de valider les solutions en matière de politiques en collaborant avec les universités, le secteur privé et les organismes communautaires et de publier des documents. »

Raghavan Suresh (PAC, Inde)

FACTEURS DE SUCCÈS : EFFICACITÉ ORGANISATONNELLE

Indépendamment de la qualité de ses recherches et des relations qu'il entretient avec les responsables des politiques et d'autres intervenants, un think tank ne peut connaître un succès durable s'il n'est pas bien géré et n'est pas en mesure d'assurer la durabilité et l'optimisation de ses ressources. Il ne suffit pas de disposer de tous les éléments nécessaires à la réussite; il importe également d'intégrer ces éléments à la structure et à la culture organisationnelles de manière à assurer leur synergie.

Leadership vigoureux.

Financement fiable.

Vision et objectifs clairs.

Conseil de direction solide.

Équipe de gestion compétente.

Les think tanks subventionnés par l'ITT semblent s'entendre pour dire qu'un leadership vigoureux est crucial pour leur efficacité. Certains estiment également qu'il faut examiner attentivement la composition du conseil de direction, car il a un rôle à jouer dans la réussite de l'organisme. Certes, les conseils diffèrent autant les uns des autres que les think tanks eux-mêmes, mais leurs membres doivent à tout le moins avoir suffisamment d'expérience pour pouvoir définir une orientation stratégique et agir à titre d'ambassadeurs et de solliciteurs de fonds pour les organismes qu'ils représentent. Afin de concrétiser et de mettre en oeuvre cette orientation stratégique, les think tanks doit aussi se doter d'une équipe de gestion très compétente et d'un personnel qualifié.

Pour attirer et retenir des employés compétents et préserver toutes les fonctions nécessaires à l'efficacité d'un organisme, il importe de disposer de ressources financières prévisibles. Le financement est essentiel aux think tanks et, pour la plupart, il fait l'objet d'une préoccupation constante. L'équilibre qu'ils doivent assurer entre le respect de la vision qu'ils se sont donnée et la recherche de fonds – c'est-à-dire entre la recherche à long terme et les travaux commandés – est une source d'accablement et de débat. Les think tanks subventionnés par l'ITT ont des opinions différentes à cet égard et adoptent diverses stratégies pour garantir leur durabilité financière, un facteur de réussite vivement recherché.

Les ateliers organisés cette année sur la mobilisation des ressources ainsi que le soutien accordé par le mécanisme d'octroi de fonds de contrepartie de l'ITT (voir page 5) ont aidé les think tanks à définir des stratégies visant à garantir leur durabilité financière au-delà du cycle de vie de l'Initiative.

AU SUJET DE L'EFFICACITÉ DES ORGANISMES

Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (KIPPRA)

« Avoir un cadre de gouvernance efficace est sans doute la condition la plus importante à respecter pour assurer la réussite, l'efficacité et la viabilité d'un think tank. Lorsque le KIPPRA a vu le jour il y a 12 ans pour appuyer l'élaboration des politiques au sein de l'appareil gouvernemental du Kenya, on a reconnu qu'il était essentiel d'assurer l'autonomie opérationnelle de cet organisme et de le doter d'un cadre de gouvernance efficace afin qu'il puisse s'acquitter de sa mission. Un éventail de compétences riche et un conseil d'administration représentatif, le respect de la charte du conseil, des contrats de rendement et des systèmes d'évaluation, une certification ISO 9001:2008, la reddition de comptes et une surveillance et une évaluation périodiques ont tous contribué à l'amélioration du rendement et de la productivité du KIPPRA, renforcé la confiance des intervenants et favorisé la stabilisation de ses sources de financement. »

Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES), Guatemala

« L'ASIES participe activement aux débats sur les politiques publiques reliés aux enjeux prioritaires du programme national du Guatemala. Ses membres et ses chercheurs entretiennent des liens avec le secteur public, le milieu universitaire et le monde des affaires, et partagent une vision commune de la démocratie et de la justice. L'ASIES agit efficacement, en toute transparence, en faisant preuve de rigueur intellectuelle et d'une compréhension innée de la réalité nationale. Par sa capacité de réunir des intervenants, attribuable à la qualité technique et intellectuelle de ses travaux, elle offre un lieu de discussion. Elle constitue de plus une source fiable pour les décideurs, la communauté nationale et internationale et les médias. L'ASIES est de plus réputée pour son travail de plaidoyer. »

Institute of Policy Studies of Sri Lanka (IPS)

« Créé en vertu d'une loi du Parlement, l'IPS s'est concentré sur l'élaboration de normes de gouvernance élevées pour assurer sa crédibilité et respecter son mandat de production d'analyses indépendantes et rigoureuses des politiques. Un conseil des gouverneurs, qui réunit des intervenants clés du processus d'élaboration des politiques, formule des orientations en vue de l'élaboration de procédures visant à favoriser son autonomie financière et opérationnelle. Une direction institutionnelle solide et cohérente, qui a participé à la mise en place de rigoureux processus et structures internes par l'entremise d'une démarche participative, complète cette structure. Une planification organisationnelle stratégique, une vision à long terme et des manuels opérationnels pour l'administration courante ne sont que quelques-uns des outils mis en place pour assurer la transparence et respecter les principes de reddition de comptes auxquels souscrivent tous les membres du personnel. »

PARLONS DE L'EFFICACITÉ DES ORGANISMES

« Le financement de base vous donne la liberté d'enrichir l'éventail de vos travaux de recherche, d'être plus créatif et de vous attacher à des domaines qui vous importent en tant que think tank, et pas nécessairement aux domaines que les bailleurs de fonds estiment importants. »

Léonard Wantchékon (IERPE, Bénin)

« Les dirigeants des think tanks doivent non seulement maîtriser leurs propres champs de recherche, mais aussi avoir une connaissance suffisante de tous les domaines à l'étude sous leur direction. Ils doivent faire preuve d'une très grande intelligence émotionnelle, être capables de communiquer avec les employés et repérer ceux qu'il faut motiver davantage. »

Orazio Belletini (Grupo Faro, Équateur)

« Les critères de sélection des travaux commandés comprennent les possibilités de publication, les synergies qui existent avec les projets en cours, le renforcement des relations, la collaboration Nord-Sud, le temps à consacrer et l'argent dont on dispose. »

Lykke Anderson (INESAD, Bolivie)

« Il importe de ne s'adresser qu'à des bailleurs de fonds qui ont des valeurs conformes à celles de l'institution. »

Kala Seetharam Sridhar (PAC, Inde)

« Le personnel doit avoir confiance en son dirigeant et comprendre le processus décisionnel. »

Mustafizur Rahman (CPD, Bangladesh)

« Il y a une différence entre les mesures de rendement appliquées aux think tanks et les mesures de rendement rétrospectives convenues qu'utilisent les organismes à but lucratif. Il est difficile d'établir des mesures pour les think tanks et d'évaluer les changements qu'ils suscitent. Par conséquent, les conseils de direction doivent être au fait des différences qui existent concernant les questions qui touchent aux mesures de rendement. »

Shekhar Shah (NCAER, Inde)

« Un bon exercice de suivi et d'évaluation accroît l'autonomie de tous les intervenants. Il est crucial de connaître de manière précise le rendement d'un organisme. »

Zenda Ofir (Evalnet, Afrique du Sud)

« Un dirigeant doit être capable d'instaurer une culture institutionnelle vigoureuse et de veiller à son renforcement. »

Nicolas Ducoté (gouvernement de Buenos Aires, Argentine, membre du GCI)

Pour visionner les présentations de l'Échange et consulter d'autres documents à propos de l'événement, veuillez visiter **www.thinktankinitiative.org/fr**

L'ANNÉE À VENIR

Les discussions que l'Échange de l'Initiative Think tank a soulevées et qui sont résumées dans les pages précédentes témoignent de la complexité des facteurs contribuant à la réussite des think tanks qui évoluent dans des contextes très variés.

Alors que les think tanks en sont à leur troisième ou quatrième année de financement, l'ITT continuera d'accorder un soutien, individuel et collectif, à chacun d'entre eux afin qu'ils poursuivent leurs programmes à long terme, qu'ils renforcent leur crédibilité institutionnelle et soient ainsi en mesure d'influencer les politiques.

En outre, l'Initiative a défini trois grandes priorités pour l'année à venir :

Faire connaître la réussite des think tanks et l'impact de l'ITT. L'ITT fera connaître les réalisations des think tanks qu'elle subventionne, ainsi que les enseignements tirés et l'impact obtenu à l'échelle du programme, ce qui permettra de mieux comprendre le fonctionnement concret de ce modèle de soutien. Elle s'emploiera activement à transmettre ces résultats aux think tanks, aux bailleurs de fonds et à d'autres intervenants afin qu'à leur tour ils utilisent cette information pour éclairer et améliorer l'élaboration de leurs propres politiques et programmes.

Établir le bien-fondé général du financement de base : L'ITT continuera de plaider en faveur du financement de base qu'il faut accorder aux think tanks des pays du Sud. Elle consolidera les données probantes qui démontrent le rôle que jouent les organismes de recherche voués aux politiques dans le processus de développement et s'emploiera à convaincre d'autres intervenants de leur utilité dans la conception et la mise en oeuvre de politiques judicieuses.

Évaluation du programme : L'ITT poursuivra son apprentissage grâce à une évaluation externe que feront conjointement le Centre européen de gestion des politiques de développement et l'Overseas Development Institute. Elle diffusera les constatations qui en émaneront en 2013 dans le cadre de l'engagement qu'elle a pris de diffuser les enseignements tirés de l'expérience acquise par l'ITT.

L'ÉQUIPE DE L'INITIATIVE THINK TANK

OTTAWA

Sara D'Arcy
Adjointe de programme

Julie LaFrance
Spécialiste de programme principale

Jennifer McDonald
Administratrice de subventions

Katy Stockton
Agente de gestion de programme

Peter Taylor
Chef de programme par intérim

Maria Urbina-Fauser
Agente de communication et d'apprentissage

DELHI

Kaveri Gill
Administratrice de programme principale

Sheeba Varghese
Adjointe de programme

Samar Verma
Administratrice de programme principale

NAIROBI

Flaubert Mbiekop
Administrateur de programme

Kui Wagacha
Adjointe de programme

John Okidi
Spécialiste de programme principal

Paul Okwi
Administrateur de programme principal

Diakalia Sanogo
Administrateur de programme principal

MONTEVIDEO

Carolina Robino
Administratrice de programme

Antonio Romero
Administrateur de programme

Carolina Quintana
Adjointe de programme

De plus, de nombreux collègues du CRDI travaillant à Montevideo, Nairobi, New Delhi et Ottawa ont aidé l'ITT dans tous les aspects de son travail. Leur contribution est essentielle à l'atteinte des objectifs de l'Initiative.

LA GOUVERNANCE DE L'INITIATIVE THINK TANK

Groupe consultatif international

Rukmini Banerji – Inde
Directrice des programmes, Pratham

Nancy Birdsall – États-Unis
Présidente fondatrice, Center for Global Development

Rashad Cassim – Afrique du Sud
Chef du département de la recherche, South African Reserve Bank

Paul Collier – Royaume-Uni
Professeur d'économie et directeur du Centre for the Study of African Economies, Université d'Oxford

Nicolás Ducoté – Argentine
Directeur des politiques auprès de l'Unión Celeste y Blanco (PJ Federal); cofondateur et ancien directeur du CIPPEC

Rebeca Grynspan – Costa Rica
Secrétaire générale adjointe des Nations Unies et administratrice associée du PNUD

Louis Kasekende – Ouganda
Sous-gouverneur, Bank of Uganda

Rakesh Mohan – Inde
Professeur, School of Management et chercheur principal, Université Yale

Maureen O'Neil – Canada
Présidente, Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé

Marie-Angélique Savané – Sénégal
Consultante internationale et ancienne présidente du Panel d'éminentes personnalités pour le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs au Sénégal

Comité de direction

Fondation William et Flora Hewlett
Ruth Levine, directrice du programme Développement mondial et population

Fondation Bill & Melinda Gates
Gargee Gosh, directrice adjointe, Politiques et plaidoyer, Programme de développement mondial

Oliver Babson, administrateur de programme principal, Programme de développement mondial

Department for International Development (DFID)
Peter Evans, conseiller principal en matière de gouvernance, DFID Inde

Direction générale de la coopération internationale (DGIS)
Sandra Louiszoon, conseillère principale en matière de politiques

Centre de recherches pour le développement international (CRDI)
Jean Lebel, vice-président, Programmes et partenariats

Sue Szabo, directrice, Politique sociale et économique

LES BAILLEURS DE FONDS DE L'INITIATIVE THINK TANK

La Fondation Bill & Melinda Gates
Guidée par la conviction que tous les hommes sont égaux, la Fondation Bill et Melinda Gates se consacre à aider tous les êtres humains à mener une vie saine et productive. Dans les pays en développement, la Fondation s'emploie à améliorer la santé des habitants et à leur donner les moyens de ne plus souffrir de la faim et de la pauvreté extrême. Aux États-Unis, elle fait en sorte que toutes les personnes, et tout particulièrement les plus démunies, aient accès aux possibilités voulues pour réussir à l'école et dans la vie. Pour en savoir davantage, consulter le **www.gatesfoundation.org**.

La Direction générale de la coopération internationale (DGIS) des Pays-Bas
La Direction générale de la coopération internationale (DGIS) des Pays-Bas est chargée de la politique de coopération au développement du pays, de sa coordination, de sa mise en oeuvre et de son financement. Les Pays-Bas travaillent avec les gouvernements d'autres pays et avec des organisations internationales comme les Nations Unies, la Banque mondiale et l'Union européenne. L'égalité entre les sexes, la lutte contre le sida, l'éducation, le développement économique durable et l'environnement sont parmi les sujets auxquels s'intéresse la DGIS. Pour en savoir davantage, consulter le **www.minbuza.nl/en**.

Le Department for International Development (DFID) du Royaume-Uni
Le Department for International Development (DFID) gère l'aide au développement du Royaume-Uni et mène la lutte du gouvernement britannique contre la pauvreté dans le monde. Le DFID travaille avec les gouvernements des pays en développement afin de les aider à donner à leurs citoyens les plus pauvres et les plus défavorisés les moyens de se sortir de la pauvreté en leur fournissant des services de santé et d'éducation adéquats et en favorisant une bonne gouvernance et une croissance économique équitable. Pour en savoir davantage, consulter le **www.dfid.gov.uk**.

La Fondation William et Flora Hewlett
Depuis 1967, la Fondation William et Flora Hewlett octroie des subventions dans le but d'aider à résoudre les problèmes sociaux et environnementaux aux États-Unis et ailleurs dans le monde. La Fondation administre des programmes de financement dans les domaines de l'éducation, de l'environnement, du développement et de la population dans le monde, des arts du spectacle et de la philanthropie et accorde également des subventions aux communautés défavorisées de la baie de San Francisco. Pour en savoir davantage, consulter le **www.hewlett.org**.

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI)
Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), organisme canadien, appuie des travaux de recherche dans les pays en développement afin d'y favoriser la croissance et le développement. Il veille aussi à promouvoir la diffusion des connaissances ainsi acquises auprès de responsables des politiques, de chercheurs et de collectivités de par le monde. Il en résulte des solutions locales, novatrices et durables qui offrent des choix aux personnes qui en ont le plus besoin et font changer les choses. Pour en savoir davantage, consulter le **www.crdi.ca**.

FINANCES

RÉSUMÉ FINANCIER

	de déc. 2007 à mars 2009	d'avril 2009 à mars 2010	d'avril 2010 à mars 2011	d'avril 2011 à mars 2012
Contributions	**2 136 173**	**9 284 824**	**20 158 103**	**18 297 571**
Fondation William et Flora Hewlett	119 812	1 823 166	8 251 126	6 870 999
Fondation Bill & Melinda Gates		6 274 614	8 590 326	6 536 503
DFID			1 232 780	1 425 837
DGIS			1 020 515	2 082 410
Centre de recherches pour le développement international	2 016 361	1 187 044	1 063 356	1 381 822
Dépenses	**2 136 173**	**9 284 824**	**20 158 103**	**18 297 571**
Coût d'exploitation	1 299 154	1 923 562	2 447 832	2 317 465
Processus d'appel et de sélection	368 217	123 074	57 486	
Suivi et évaluation	43 154	164 703	532 728	168 180
Dépenses de recherche				
– Programme de subventions de base		5 642 987	14 763 122	13 616 762
– Fonds de programme destiné au développement organisationnel	102 386	380 979	327 887	327 036
– Activités d'apprentissage, production de synthèse, publications et réseautage		127 165		58 850
– Groupe consultatif international	110 605	3 200	113 235	57 411
Recouvrement des coûts d'administration	212 657	919 154	1 915 813	1 751 867
Dépenses de recherche par région	**212 991**	**6 154 332**	**15 204 244**	**14 060 059**
Afrique de l'Est		3 156 758	3 661 432	2 847 180
Afrique de l'Ouest		2 694 367	3 485 628	3 570 499
Asie du Sud		95 402	2 047 473	1 471 367
Amérique latine		77 440	3 661 676	3 588 234
Inde			2 234 800	2 466 518
Mondial[1]	212 991[2]	130 365	113 235	116 261

[1] Activités mises en oeuvre dans plus d'une région.

[2] Les dépenses faites au cours de cette période n'ont pas été ventilées par région.