



POINTS SAILLANTS

- La réputation d'indépendance repose sur des forces organisationnelles transversales.
- La participation des décideurs au début du cycle de recherche aide à assurer l'intégration des résultats.
- Les think tanks peuvent jouer un rôle positif en faisant participer les citoyens aux processus politiques.

Positionner les think tanks pour qu'ils puissent influencer les débats politiques

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. Dans ce document, nous explorons ce qu'il faut aux think tanks pour influencer les débats politiques.

Quels sont les enjeux ?

L'Initiative Think tank a été fondée sur la conviction que des organismes voués à la recherche sur les politiques solides et indépendants jouent un rôle important dans l'information et l'élaboration des politiques dans les pays en développement. Cependant, le processus d'influence sur les politiques est complexe, non linéaire et de longue durée. Il exige bien plus qu'une capacité à produire des recherches de haut calibre.

Dans les pays en développement, les think tanks fonctionnent dans des contextes variés. En effet, certains doivent composer avec des milieux où la participation civique est une tradition; dans d'autres cas, les acteurs non gouvernementaux jouent un rôle limité. Certains sont issus de mouvements sociaux, tandis que d'autres proviennent de centres de recherche universitaires, et d'autres encore ont des liens de longue date avec le gouvernement.

Malgré ces différences, tous les think tanks doivent faire face aux réalités politiques dans leur contexte local, comme

le souligne [une série d'études de cas sur l'influence des think tanks](#) entreprises par Grupo Faro en 2012.¹ À ce titre, ces organismes ont besoin de la capacité interne non seulement de produire des connaissances, mais aussi de composer avec des situations complexes.

Qu'avons-nous appris ?

L'influence des think tanks est façonnée par de nombreux facteurs, mais deux d'entre eux sont essentiels, à savoir leur réputation en tant qu'organismes indépendants à fournir des recherches crédibles et leur habileté à naviguer le paysage politique local et à participer aux débats politiques. Les deux premières leçons ci-dessous ont trait aux stratégies qui les aident à renforcer ces deux attributs. Certains ont également joué un rôle positif dans la promotion de l'engagement civique, ce qui peut rendre un environnement politique plus réceptif aux solutions fondées sur des données probantes. La culture et l'engagement civique sont peut-être plus difficiles à aborder, mais ils sont tout aussi convaincants.

NOTRE APPROCHE

Le financement de base de l'ITT a permis aux partenaires d'établir leur propre programme, plutôt que de répondre aux priorités des bailleurs de fonds. Bon nombre d'entre eux attribuent à ce financement souple le mérite d'avoir amélioré leur réputation en matière de recherche indépendante et de leur avoir permis de recruter des chercheurs de haut calibre – deux éléments essentiels à leur capacité d'influencer les politiques.

Nous avons également travaillé avec des think tanks pour cibler les forces organisationnelles dont ils ont besoin pour participer efficacement aux débats politiques. En 2013-2014, nous avons aidé 13 think tanks africains à renforcer leurs compétences en matière d'interaction avec la sphère des politiques et de communication. En collaboration avec un mentor, chacun a élaboré un plan de travail pour renforcer ses stratégies de communication et sa capacité de réseauter et de communiquer avec les parties prenantes. Ils ont rendu leurs messages plus percutants et créé des outils et des ensembles de compétences nouveaux. La [trousse d'information PEC](#) qui en résulte sert de ressource pour les autres.

Nous avons eu recours à des évaluations périodiques pour affiner continuellement notre soutien, en travaillant avec les organismes partenaires sur leurs compétences en matière de recherche et de défense des intérêts afin qu'ils puissent jouer un rôle constructif dans le dialogue politique.



Photo : Africa Evidence 2018

1 La réputation d'indépendance repose sur des forces organisationnelles transversales.

Les évaluations externes successives ont souligné l'importance que les think tanks de l'ITT accordent à la réputation d'indépendance en tant que condition préalable à l'influence politique, ainsi que les progrès réalisés pour y parvenir. Le [deuxième rapport provisoire d'évaluation de l'ITT](#) a révélé que la plupart d'entre eux estimait que leur réputation s'était améliorée grâce au soutien de l'ITT.

L'indépendance est étroitement liée à la viabilité financière, qui repose à son tour sur un certain nombre de forces organisationnelles. L'évaluation externe finale de l'ITT a souligné que le financement de base a aidé à positionner les bénéficiaires de subventions pour une influence politique en augmentant leur indépendance et leur crédibilité, la réputation de leur personnel et leurs compétences en communication. Maintenir cette indépendance sur le long terme requiert une diversification de leurs sources de revenus et un renforcement de leurs capacités internes, notamment leur leadership et leur gouvernance, leurs ressources humaines, leurs capacités de communication et de réseautage et leur planification stratégique. [L'initiative prospective agricole et rurale \(IPAR\)](#) du Sénégal illustre le chemin parcouru par certains partenaires moins établis de l'ITT sur la voie de l'influence. L'IPAR-Sénégal a débuté comme organisme à haut risque et venait de s'enregistrer lorsqu'elle s'est associée pour la première fois à l'ITT. Aujourd'hui, elle est considérée comme un organisme de recherche sur les politiques de premier plan en Afrique de l'Ouest, largement sollicitée par d'autres bailleurs de fonds et parties prenantes pour ses perspectives sur les questions foncières, agricoles et de développement rural. Elle travaille également en étroite collaboration avec le gouvernement du Sénégal pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable. Le ministère de l'Économie, des Finances et du Plan a invité les producteurs et d'autres parties prenantes clés à un [dialogue visant à renforcer le régime de subventions agricoles](#) du Sénégal, en s'appuyant sur les recherches de l'IPAR-Sénégal.

Pour réduire le risque institutionnel, l'IPAR-Sénégal a utilisé les ressources de l'ITT pour formuler un plan stratégique, une stratégie de communication et une stratégie de mobilisation de ressources. Sa viabilité financière repose sur une combinaison de contributions des membres, de financement de base et de projets et, plus récemment, de collaboration avec le secteur privé. Des questions clés telles que les locaux à usage de bureaux, le recrutement du personnel et les procédures administratives ont également été abordées. Un suivi continu a confirmé les progrès de rendement de l'IPAR-Sénégal. En effet, c'est désormais un organisme solide et indépendant dont seuls 12 % du financement proviennent de l'ITT, contre 70 % auparavant.

2 La participation des décideurs politiques au début du cycle de recherche aide à assurer l'adoption des résultats de recherche.

Au-delà de leurs forces internes, la capacité des think tanks d'influencer les politiques est fortement façonnée par des facteurs externes, en particulier l'évolution des ouvertures et des barrières dans le contexte politique. Leur agilité à réagir à ces changements repose en partie sur leur capacité à dialoguer avec les parties prenantes, afin d'être à l'écoute des réalités locales. Il est tout aussi important de choisir les bons points d'entrée pour l'interaction avec la sphère des politiques.

Les participants à un [forum en 2018 sur l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes en Afrique](#) – coparrainé par l'ITT et la Fondation MasterCard – ont souligné l'importance d'une collaboration plus étroite entre les organismes de recherche et les décideurs politiques qu'ils cherchent à influencer afin que la création de données probantes corresponde mieux avec les priorités politiques. En même temps, les chercheurs doivent maintenir une position éthique et impartiale, en s'assurant que de multiples perspectives éclairent leur recherche. Pour atteindre cet équilibre, il faut des compétences considérables.

Le mois de mai 2016 a marqué l'adoption d'une [politique nationale sur les engrais](#) en Ouganda, couronnant des années de recherche et de collaboration par le [Economic Policy Research Centre](#) (EPRC), dont l'étude fondatrice a mis en évidence la baisse de fertilité des sols ougandais et la nécessité d'une politique nationale pour améliorer les rendements agricoles. Avec le soutien de l'[Alliance pour une révolution verte en Afrique](#), l'EPRC a soutenu le ministère de l'Agriculture, de l'Industrie animale et de la Pêche (MAAIF) dans un processus quinquennal d'élaboration et de recherche d'adhésion à un nouveau cadre politique pour guider la fabrication, la distribution, la vente et l'utilisation des engrais. Cela a nécessité plusieurs séries de consultations pour s'assurer que les groupes d'agriculteurs et de l'industrie, ainsi que d'autres parties prenantes clés, participent à l'élaboration des politiques. Le partenariat de l'EPRC avec le MAAIF a également joué un rôle déterminant dans la réalisation d'une [évaluation des répercussions réglementaires](#) de la politique et dans l'élaboration de la [Stratégie nationale sur les engrais et du Plan d'investissement](#) qui guide sa mise en oeuvre.

Dans certains cas, le travail au niveau local ou au niveau de l'État a offert un point d'entrée plus fructueux. En Inde, par exemple, la nouvelle politique d'éducation du gouvernement fédéral vise à augmenter les dépenses d'éducation, mais le financement de l'éducation a diminué alors que la responsabilité a été transférée aux États. Une [étude](#) réalisée en 2016 par le [Centre for Budget and Governance Accountability](#) (CBGA) a révélé des déficits

de financement généralisés pour l'éducation publique, en particulier dans les États les plus pauvres : les salaires et la formation des enseignants, le suivi des écoles et le soutien aux enfants des communautés marginalisées sont passés à la trappe.² Après avoir présenté ses conclusions au niveau national, le CBGA se concentre davantage à l'échelle étatique en fournissant des données probantes tangibles que les fonctionnaires de l'éducation peuvent utiliser et sur lesquelles les organisations de la société civile peuvent leur demander des comptes rendus.

3 Les think tanks peuvent jouer un rôle positif en faisant participer les citoyens aux processus politiques.



Photo : A Velazquez/Oxfam Paraguay

De solides think tanks ne suffisent pas à eux seuls à créer une culture d'élaboration des politiques fondée sur des données probantes. En effet, les citoyens doivent être en mesure d'exiger des comptes et de participer à la prise de décisions. Avec l'appui de l'ITT, plusieurs think tanks ont fait participer des représentants communautaires, des médias et des défenseurs de groupes marginalisés directement dans les processus de recherche depuis la proposition jusqu'à l'achèvement de projet. Cette participation renforce la conception de la recherche tout en aidant les collectivités à comprendre la valeur des données probantes – et leur propre participation au processus d'élaboration des politiques.

Au Nigéria, le [Centre for Population and Environmental Development](#) (CPED) a galvanisé la participation des citoyens à la construction d'une paix durable dans la région riche en pétrole du delta du Niger. Avec l'appui du CRDI, le CPED a contribué à l'élaboration d'un processus qui permettrait aux collectivités touchées par la violence de se faire entendre en modifiant le programme d'amnistie 2009 du gouvernement, qui a largement bénéficié aux ex-militants. Dirigés par des comités de mise en oeuvre multipartites établis dans cinq administrations locales, les représentants communautaires ont reçu une formation sur les méthodes de collecte de données. Au moyen de sondages, d'entrevues et de groupes de discussion, ils

ont recueilli les points de vue des femmes, des jeunes, des aînés, des anciens militants et des autres personnes touchées. Grâce à des séries successives de consultations, un nouveau programme complet d'amnistie est en train de voir le jour. En plus d'obtenir des demandes clés, comme des investissements dans l'infrastructure et la protection sociale au profit de la population en général, les groupes de citoyens demandent maintenant activement des comptes à leurs représentants élus.

En Amérique latine, certains think tanks ont mis à profit les périodes électorales pour faire participer les citoyens aux questions de politique publique. À la veille de l'élection présidentielle équatorienne de 2017, le **Grupo Faro** a dirigé « Ecuador Decide », une initiative non partisane visant à encourager la participation démocratique. Les Équatoriens en âge de voter ont été invités sur Facebook à accéder au site Web **Ecuador Decide** et à en apprendre davantage sur les huit candidats à la présidence. Les électeurs disposant d'un accès limité à Internet ont pu participer grâce à des partenariats avec des stations de radio locales.

Au Paraguay, le **Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya** et l'**Instituto Desarrollo** se sont associés à des réseaux d'ONG pour surveiller le processus électoral de 2013 et promouvoir le débat public. Le consortium a ouvert de nouvelles voies pour la participation civique en accueillant un site Web d'information électorale et une série de tables rondes, amplifiées par les médias traditionnels et sociaux. Le consortium a depuis lors transformé **Paraguay Debate** en une plateforme permanente de participation citoyenne.

Mise en pratique des leçons apprises

Notre expérience suggère que la concrétisation d'une influence politique nécessite une stratégie globale de l'organisation. La réputation d'indépendance que les think tanks associent fortement à leur capacité d'influence exige des forces transversales : un leadership et une planification stratégique efficaces, des stratégies de viabilité financière, des chercheurs et des administrateurs de haut calibre et des compétences en communication et en réseautage.

Les bailleurs de fonds peuvent aider à positionner les think tanks pour qu'ils puissent exercer une influence grâce à des modalités de financement souples qui permettent un renforcement organisationnel, tout en consolidant leur indépendance. Cela signifie qu'il faut les laisser établir le plan d'action. Les think tanks eux-mêmes sont les mieux placés pour définir les domaines qu'ils doivent renforcer, tout comme ils sont les mieux placés pour cerner les questions et les points d'influence – en consultation avec les décideurs politiques et autres parties prenantes clés.

Les think tanks et leurs bailleurs de fonds doivent accorder plus d'attention au contexte plus large de l'élaboration de politiques, en vue de créer un environnement sain pour le débat civique et l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes. En faisant participer directement les parties prenantes au processus de recherche, la recherche-action peut améliorer la participation des citoyens tout en réduisant l'écart entre les chercheurs et les décideurs.

- 1 Andrea Ordóñez et al. 2012. « Influencing as a learning process: Think tanks and the challenge of improving policies and promoting social change ». Quito : Grupo Faro.
- 2 Protiva Kundu et al. 2016. « How have states designed their school education budgets? » New Delhi : Centre for Budget and Governance Accountability.

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

