

# Créer un Think Tank

Un guide pour les entrepreneurs  
en matière de politiques



## Remerciements

Ce manuel a été édité et compilé par Andrea Baertl avec le soutien de Cristina Ramos, Andrea Correa et en coordination avec Enrique Mendizabal, Erika Perez-León, Louise Ball et Lauren Sarruf. Mais il s’inspire des idées, des réflexions et du travail de nombreux auteurs, ainsi que des contributions des membres de l’équipe et de la communauté de On Think Tanks.

Nous tenons tout particulièrement à remercier les contributions directes ou indirectes de<sup>1</sup> : Adolfo Garcé (Université de la République d’Uruguay), Ajaya Dixit (ISET), Ajoy Datta, Andrea Moncada, Andrea Ordoñez (Southern Voice), Andrew Hurst (Affaires Mondiale Canada), Annapoorna Ravichander (Centre d’étude des sciences, des technologies et des politiques - CSTEP). Anne-Marie Slaughter (New America), Alvin Mosioma (Tax Justice Network Africa-TJNA), Ashari Cahyo ( Université Gadjah Mada), Dr. Asep Suryadhadi (SMERU), Belén Villegas, Camilo López Burian ( Université de la République d’Uruguay), Caroline Cassidy, Cheikh Oumar Ba (Initiative de Prospective Agricole-IPAR), Chukwuka Onyekwena ( Centre d’Etude des Economies d’Afrique-CSEA), Clair Grant-Salmon (Institut international pour l’environnement et le développement - IIED), Christopher Rastrick (Bureau du président du Conseil du Trésor de l’Ontario-Canada), Courtney Tolmie ( Institut des résultats pour le développement), Daniel Boyco, Dena Lomofsky (Hémisphère Sud), D. Dhanuraj ( Centre de recherche en politiques publiques-CPPR), Diana Thoburn (CAPRI Institut de recherche en politiques publiques des Caraïbes-CAPRI), Diane Stone (Institut universitaire européen), Donald Abelson (Université de Western Ontario), Eva Cardoso (On Think Tanks - OTT), Fernando Masi ( Centre d’analyse et de différenciation de l’économie paraguayenne -CADEP), Gerald Ralphs ( Conseil de recherche en sciences humaines), Gilles Yabi (West Africa Citizen Think Tank-WATHI), Gurucharan G (Public Affairs Centre- PAC), Gustav Brauckmeyer (Equilibroum CenDE), Hans Gutbrod (Transparify), Dr. Jyoti Parkih (IRADe), Krishanu Chakraborty (IDingsiht), Jenny Lah ( Consultant indépendant), Joe Miller (Soapbox), Jordan Tchillingirian ( Université de Western Australia), Juliana Hauck (TT Factory), Leandro Echt, Lykke Andersen (INESAD), Marcos Gonzalez-Hernando, Nicolás Ducote, Orazio Belletini (Fuegos), Paul Wang (IDingsiht, Raymond Struyk ( Institut pour les résultats du développement), Rosa Balfour (Carnegie Europe), Ruth Levine (IDinsight), Seyed Sadegh Emamiam ( Governance & Politique Think Tank-GPTT), Simon Maxwell, Simonida Kacarska ( Institut de politique européenne), Sonja Stojanovic Gajic, Stephen Yeo, Till Bruckner (TranspariMED), Tomas Garzón de la Roza (El Fondo Mundial), Vanesa Weyrauch ( Politiques & Idées).

Ces experts ont partagé leurs expériences et leurs idées avec On Think Tanks à travers nos articles, interviews, commentaires, webinaires et conférences et ont ainsi contribué à l’élaboration de ce manuel.

---

<sup>1</sup> Les affiliations sont au moment de la publication.

## Financement

Ce guide a été élaboré par On Think Tanks grâce à une subvention de la Fondation Hewlett. Cependant, la Fondation Hewlett n'ayant pas pris part aux travaux de recherche, ne peut être tenue pour responsable des informations contenues dans ce document.

---

Ce guide a été traduit de sa version originale en anglais, pour être mis à disposition des groupes de réflexion en Afrique de l'Ouest. Il s'inscrit dans le cadre d'un projet de On Think Tanks (OTT), financé par le Centre de recherche pour le développement international du Canada (CRDI) et a pour but de renforcer les écosystèmes de recherche dans la région. Nous publions ce guide dans le but de le partager avec un public francophone élargi. Nous exprimons notre gratitude envers le traducteur Sadio Diop, qui opère depuis Dakar, au Sénégal. Veuillez noter que le contenu de ce guide doit être considéré dans le contexte de sa version [originale en anglais](#), et toute différence ou nuance dans la traduction est involontaire. Nous vous remercions de votre compréhension et espérons que ce guide se révélera être une ressource précieuse pour les groupes de réflexion francophones.

# Sommaire

<b>Remerciements</b>	<b>2</b>
<b>Avant-Propos</b>	<b>6</b>
<b>Utilisation de ce guide</b>	<b>8</b>
Ce qui a motivé la création de ce guide d'accompagnement	8
Utilisation de ce guide	8
<hr/>	
<b>Introduction</b>	<b>11</b>
<b>L'importance de soutenir le développement de nouveaux groupes de réflexion</b>	<b>11</b>
<b>Décrypter la définition des think tanks</b>	<b>13</b>
Fonctions des think tanks	15
En résumé	16
<hr/>	
<b>Le - Pourquoi ?</b>	<b>18</b>
Pourquoi voulez-vous créer un think tank ?	18
Pourquoi les think tanks cherchent-ils à influencer les politiques ?	23
Êtes-vous sûr de vouloir mettre en place un think tank ?	25
<hr/>	
<b>Le Quoi ?</b>	<b>27</b>
Que fera votre think tank ?	27
Quel est le contexte ?	28
Que voulez-vous obtenir en créant un think tank ?	35
Sur quelles questions le think tank se concentrera-t-il ?	39
Sur quoi le think tank voudra influencer	40
Quel sera votre business model ?	42
<hr/>	
<b>Le Qui ?</b>	<b>48</b>
Qui le dirigera ? (Et comment ?)	48
Qui dirigera le think tank ?	53
Qui s'y engagera ?	59
Qui y travaillera ?	63
Qui financera ?	68
Qui vous soutiendra ?	74

<b>Le Comment ?</b>	<b>75</b>
Comment effectuer des recherches ?	75
Comment sera-t-il géré ?	82
Comment communiquer ?	86
Comment suivre les progrès ?	92
Comment allez-vous assurer la crédibilité du think tank ?	96
Comment s'adapter au changement ?	99
Comment s'adapter à l'évolution de la technologie ?	103
<b>Le Quand ?</b>	<b>105</b>
Quand commencer ?	105
Quand lâcher prise ?	110
<b>Checklist : Création d'un think tank</b>	<b>113</b>
<b>Références et ressources</b>	<b>115</b>
Sur la définition et les fonctions des think tanks	115
Conseil d'administration et Gouvernance	116
Créer et gérer des groupes de réflexion	116
Impact des politiques	117
Communications	117
Financement et gestion financière	118
Contexte	118
Politique fondée sur des données probantes	118
<b>Liste des encadrés figures et tableaux</b>	<b>119</b>

# Avant-Propos

Ce projet a vu le jour au début de l'année 2011. J'ai eu une conversation informelle à ce sujet avec Sarah Lucas de l'IDRC. Son appui initial pour un livre sur les think tanks (qui a finalement donné naissance à des centaines d'articles courts et de billets de blog) a marqué le début de l'initiative On Think Tanks. Elle a proposé que le livre serve de manuel pour les membres des think tanks concernant les stratégies d'influence en matière de politique. J'ai eu des réserves au début. Je pensais, et je pense toujours, que chaque think tank est unique. Un manuel ne peut pas rendre compte de la diversité des modèles d'entreprise et des stratégies suivies par ces organismes.

Toutefois, le besoin d'un manuel n'a jamais cessé de se faire sentir. Il émanait aussi bien des bailleurs de fonds que des think tanks. Nous avons répondu par le biais de webinaires, de formations courtes, d'articles, de documents sur les meilleures pratiques et de notes pratiques que nous avons pu produire grâce au soutien à long terme de la Fondation Hewlett (et en particulier de Sarah Lucas), mais la demande était toujours aussi insistante.

En 2016, j'ai écrit un article qui a rassemblé plusieurs de nos ressources : [Mettre en place un think tank : étape par étape](#). Comme je l'ai écrit alors : « Le titre est trompeur. Je ne propose pas une liste définitive d'étapes (elles peuvent même ne pas être dans le bon ordre) pour mettre en place un think tank. Ce document présente plutôt des conseils qui pourraient être pris en compte lors de la mise en place d'un nouveau think tank ». Il s'agit de l'un des articles les plus populaires de notre site web. De nombreux Thinktankers m'ont contacté directement pour me demander des conseils sur la manière de créer de nouveaux think tanks et l'ont cité comme étant à la base de tous les progrès réalisés jusqu'à présent.

Après une décennie de travail en faveur des think tanks nous avons estimé qu'il était nécessaire de tenter de répondre à la demande d'un manuel. Andrea Baertl s'est chargée de cette tâche et, après mûre réflexion, a proposé une approche différente, largement inspirée par les trois questions posées par Stephen Yeo : Qui sera son public ? Qui y travaillera ? Qui le financera ?

Andrea a élargi la liste des questions pour inclure Pourquoi ? Quoi ? Qui ? Comment ? et Quand ? Et, en collaboration avec d'autres membres de l'équipe de l'OTT, Andrea a contacté des chercheurs et des praticiens et a traduit nos vastes archives en une fantastique contribution au domaine. Le document qui en résulte n'est pas un guide en plusieurs étapes pour créer et gérer des think tanks. Il se présente plutôt comme une cartographie et une collection d'instruments et de matériel de référence dont tout explorateur aurait besoin pour s'aventurer en zone inconnue.

Il a été conçu de manière à pouvoir être mis à jour en fonction des nouveaux cas, expériences et conseils. Nous espérons que ce manuel sera un guide indispensable pour les thinktankers du monde entier.

**Enrique Mendizabal**  
Fondateur et Directeur de l'OTT

Vous souhaitez agir pour un monde meilleur ? S'attaquer à des défis mondiaux importants, complexes et historiques, ou naviguer dans des politiques locales compliquées et désordonnées pour aider les gens, peut sembler intimidant. Même si vous avez des idées novatrices ou des preuves solides, il est difficile de devancer les autres pour atteindre les responsables politiques et les décideurs. Sans parler de l'établissement de la crédibilité, de la stratégie et des partenariats nécessaires pour influencer avec succès les politiques. Mais si vous croyez en la possibilité d'un changement positif et que vous avez de la passion, de la résilience et une détermination persistante, vous pouvez faire la différence.

Au sein du think tank que je connais le mieux, [l'ODI](#), notre mission est d'inciter les gens à agir contre l'injustice et l'inégalité. Nous avons passé plus de 60 ans à développer des recherches et des idées collaboratives pour influencer le changement. Nos fondateurs auraient grandement bénéficié d'une boîte à outils comme celle-ci sur la création d'un groupe de réflexion. Ce guide offre des idées et des options inestimables basées sur ce que nous et nos pairs avons trouvé : qui fonctionne, ou qui ne fonctionne pas ! Y compris la réfutation du « think tank myth 101 », à savoir que les preuves et les idées parlent d'elles-mêmes. Ce n'est pas le cas. C'est pourquoi l'ODI a tant investi au cours de la dernière décennie dans l'établissement de relations, les réunions stratégiques, les affaires publiques et la communication.

Les problèmes, questions ou opportunités nécessitant une analyse minutieuse, un questionnement curieux et une réflexion créative ne manquent pas. Et les dirigeants politiques qui prennent des décisions en matière de politique sont incroyablement occupés. Ils doivent faire face à de multiples demandes concurrentes et à un cycle d'informations incessant de 24 heures. Les think tanks peuvent donc jouer un rôle inestimable en effectuant les recherches, les réunions et les réflexions que les gouvernements n'ont tout simplement pas le temps d'effectuer ; ces travaux sont menés en dehors de la politique quotidienne mais sont profondément ancrés dans la réalité politique.

Cela crée le potentiel d'une élaboration de politiques plus éclairées et progressistes, de sociétés plus justes et plus égalitaires et, en fin de compte, d'un monde meilleur.

Je vous félicite d'avoir franchi cette première étape importante. Il n'y a pas qu'une seule recette pour créer un think tank, mais vous trouverez dans ce guide des informations et des ressources utiles pour vous accompagner.

Bon courage !

**Sara Pantuliano**  
**Directrice Général, ODI, R.U**  
**@SaraPantuliano**

# Utilisation de ce guide

## Ce qui a motivé la création de ce guide d'accompagnement

Ce guide d'accompagnement systématise et compile les informations et les ressources qui aideront les entrepreneurs politiques à réfléchir, planifier, démarrer et adapter leurs nouveaux groupes de réflexion. Il s'inspire des ressources de [On Think Tanks](#), de livres et d'articles d'autres sources, et inclut les études de cas et les exemples testés par nos partenaires pour illustrer chaque point.

Il a pour but d'offrir aux lecteurs des conseils et des exemples pour développer leurs organisations selon les modèles qui correspondent le mieux à leur situation et à leurs objectifs. Il ne prescrit pas ce qu'il faut faire ; il aide plutôt les entrepreneurs politiques à réfléchir aux différentes questions clés des think tanks et offre des suggestions et des conseils sur la façon d'aborder chacune d'entre elles.

## Utilisation de ce guide

Les think tanks sont tous différents et répondent tous à leur contexte. Ce guide n'est donc pas une recette pour créer un think tank. Il s'articule autour de questionnements que les fondateurs de think tanks devraient se poser avant et pendant le processus de création d'un think tank. Chaque question est présentée avec plusieurs réponses possibles et illustrée par des exemples.

Si vous envisagez de mettre en place un groupe de réflexion, ou si vous venez d'en créer un, les questions clés que vous devez vous poser sont les suivantes : Pourquoi ? Comment ? Qui ? Comment ? et Quand ? Chaque question constitue une section de ce guide.

Chaque section explore des sous-questions supplémentaires pour vous aider à faire face aux nombreuses décisions que vous devrez prendre et aux différents aspects que vous devrez considérer.

- **Pourquoi** : cette section cherche à comprendre ce qu'est un think tank et à réfléchir à votre motivation et à votre objectif
- **Quoi** : cette section explore des questions pratiques sur le contexte dans lequel les think tanks opèrent, leurs fonctions, leurs objectifs et les différents modèles économiques.
- **Qui** : cette section permet de découvrir les personnes et les organisations avec lesquelles votre think tank sera en contact, du conseil d'administration et du personnel aux bailleurs de fonds.
- **Comment** : cette section permet d'examiner la gestion quotidienne des groupes de réflexion, c'est-à-dire la manière dont les activités seront menées, communiquées et contrôlées.



- **Quand** : cette section vous incite à réfléchir au moment où il faut commencer et à celui où il est temps pour les fondateurs de renoncer.

Vous pouvez aborder le guide à partir de n'importe quelle section, en fonction de vos besoins. Le guide peut être abordé à partir de n'importe quelle section selon vos besoins. En le parcourant, vous remarquerez que les sections sont toutes liées et interconnectées de diverses manières. C'est ce que vous devriez chercher à accomplir dans votre think tank en situation réelle. Un think tank ressemble à un organisme vivant complexe, avec des composants et des processus interdépendants. C'est un organisme qui évolue avec le temps et qui doit finalement s'adapter ou disparaître.

Chaque section comprend une introduction expliquant pourquoi il est important de réfléchir à cette question particulière, donne des exemples pratiques basés sur les expériences de think tanks existants et de fondateurs de groupes de réflexion, et fournit une liste de contrôle résumant les points clés. Nous avons également inclus une liste de contrôle à la fin du guide qui peut vous guider dans votre démarche, ainsi que d'autres ressources pour continuer à approfondir les questions pour lesquelles vous avez besoin d'une aide supplémentaire.

#### Encadré 1. Apprendre des autres

Si vous lisez ce guide, vous comprenez déjà l'importance d'apprendre des autres. Mais quoi qu'il en soit, l'une des premières choses à faire est d'obtenir le plus d'informations possible sur les groupes de réflexion – auprès des groupes de réflexion eux-mêmes.

Le temps consacré à cette tâche peut sembler superflu à ce stade, mais il est préférable de le considérer comme un investissement pour l'avenir ([lisez les conseils de Hans Gutbrod à ce sujet](#)).

L'utilisation de ce guide est un excellent premier pas et nous avons fourni autant d'études de cas que possible pour vous aider à apprendre d'autres groupes de réflexion. Des encadrés sont utilisés tout au long du guide pour donner la parole aux fondateurs de think tanks qui racontent leurs propres expériences et peuvent vous aider à tirer des enseignements de leurs pratiques, motivations ou défis. Mais nous vous recommandons toujours d'approcher vous-même les think tanks, d'étudier leurs sites Web et d'explorer ce qu'ils font et comment ils le font.

Une excellente ressource que vous pouvez utiliser pour trouver d'autres groupes de réflexion est [l'Open Think Tank Directory](#) (un projet de collaboration promu par On Think Tanks pour collecter et saisir un riche ensemble d'informations sur les groupes de réflexion du monde entier). Il offre un aperçu des think tanks développés dans le monde entier en fournissant une base de données consultable, contenant des informations sur plusieurs indicateurs, tels que les sujets, les zones géographiques d'intérêt, les modèles d'entreprise, la date de fondation et le sexe des dirigeants et du personnel.

Nous vous suggérons également de participer à des conférences, des webinaires et des cours. Et bien que nous soyons peut-être de parti pris, l'école [OTT](#) offre un grand choix.

### Encadré 2. Penser à l'avenir, repenser à nouveau, et penser au-delà

Neo Boon Siong affirme que lorsque les contextes changent ou deviennent volatils, les organisations doivent être capables de rajeunir et de renouveler leurs politiques et leurs pratiques, de développer de nouvelles perceptions et d'entreprendre des adaptations. Pour ce faire, elles doivent disposer de trois capacités organisationnelles dynamiques, qui ont été identifiées sur la base d'une étude de l'expérience de Singapour. Ces capacités sont les suivantes :

**Penser à l'avenir :** la capacité d'identifier les développements futurs qui pourraient affecter la mission et l'efficacité de l'institution. Bien qu'il soit impossible d'être totalement préparé à l'avenir, la réflexion prospective aide les dirigeants de l'organisation à développer des options pour une série de futurs plausibles et à créer une culture dans laquelle les questions sur l'avenir sont continuellement posées afin de trouver des moyens de mettre l'organisation en bonne position pour ce qui l'attend.

**Penser à nouveau :** la capacité de reconsidérer et de réinventer les politiques et processus actuels lorsque les circonstances changent. Il est nécessaire d'utiliser les données, les mesures et autres retours d'information pour comprendre les causes de tout résultat (succès et échecs), et de s'interroger sur ce qui peut être fait différemment pour obtenir des résultats meilleurs ou différents.

**Penser par-delà les frontières :** la capacité à dépasser les frontières et à apprendre des expériences des autres. Les idées et les processus des autres offrent des leçons qui peuvent être adaptées à un contexte ou une organisation différente. Il ne s'agit pas seulement d'imiter les meilleures pratiques des autres. Il s'agit plutôt de comprendre pourquoi d'autres ont adopté certaines approches pour des problèmes similaires, et comment leurs approches ont été adaptées.

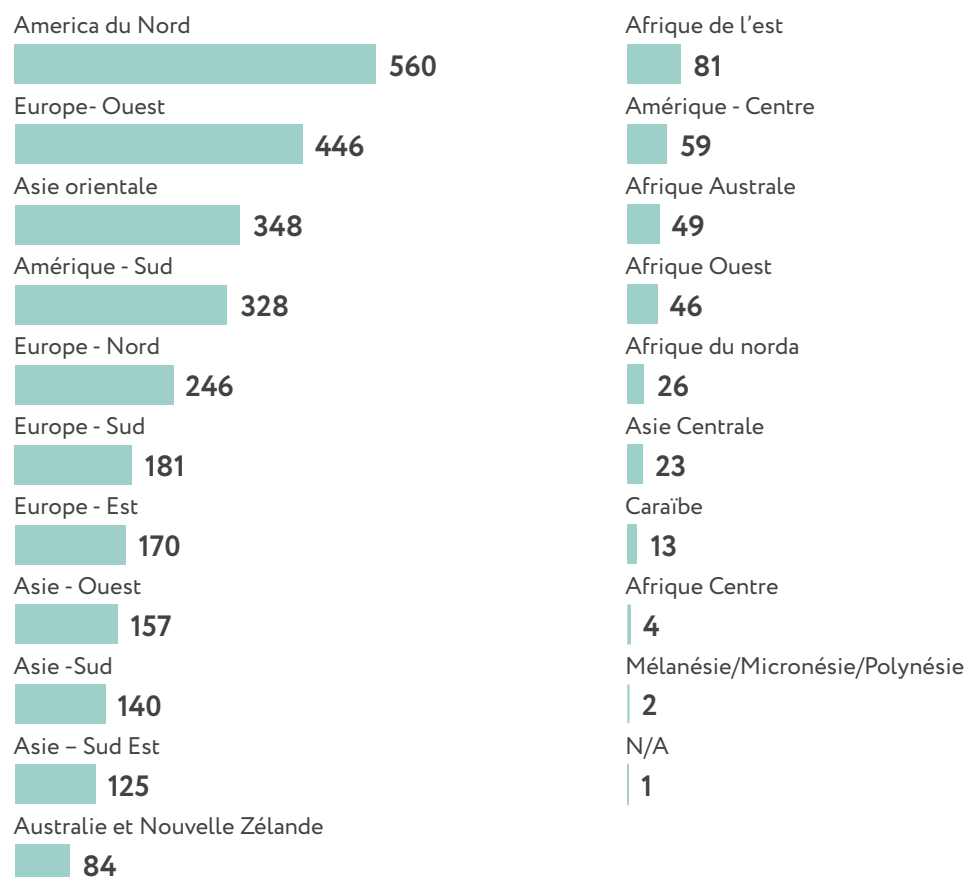
# L'importance de soutenir le développement de nouveaux groupes de réflexion

N'y a-t-il pas assez de think tanks ? Nous ne le pensons pas.

*Peu de pays en développement disposent d'un nombre suffisant d'instituts de recherche politique pour les aider à relever les défis auxquels ils sont confrontés. Au lieu de cela, et en raison de la petite taille de la communauté des think tanks, ils doivent compter sur les idées politiques venant de l'étranger – souvent des think tanks, des centres de recherche et des cabinets de conseil mis en place dans les pays développés pour faire pression et influencer les agences d'aide internationale (Mendizabal, 2016).*

En outre, les think tanks ne traitent pas de la même manière toutes les questions politiques, régionales ou démographiques. Les données de [l'Open Think Tank Directory](#) montrent que certaines régions ont un secteur de think tanks puissant, tandis que d'autres ont un secteur plus restreint.

**Tableau 1. Nombre de think tanks par sous-régions**



Source : Open Think Tank Directory (données extraites en février 2022)

Toutefois même dans les régions où les think tanks sont nombreux, il y a encore de la place (et un besoin !) pour de nouvelles organisations de recherche,<sup>2</sup> sur les politiques, car de nombreuses questions et de nombreuses personnes, en particulier les plus vulnérables, restent peu étudiées. En outre, la plupart des think tanks sont basés dans les capitales et abordent les défis politiques au niveau national, ce qui signifie qu'il y a de la place et un besoin pour des organisations travaillant à différents niveaux.

Par ailleurs, de nombreux think tanks dans les pays à faibles revenus ou revenus intermédiaires, dont la plupart sont directement soutenus par des donateurs étrangers, maintiennent un modèle d'entreprise très traditionnel et souvent coûteux, qui est difficile à reproduire. Il serait temps que de nouveaux modèles de think tanks flexibles, intelligents dans l'utilisation des outils et des ressources numériques, et prompts à tirer des enseignements des pratiques des think tanks établis, émergent.

En résumé, il existe un potentiel et un besoin pour de nouvelles organisations de recherche sur les politiques et ce guide vise à accompagner ceux qui veulent prendre cette voie et remplir cet espace.

### Encadré 3. Le rôle des think tanks en temps de crise.

Ce manuel est publié à un moment où les think tanks du monde entier sont confrontés à des défis et à des changements importants : la pandémie de la COVID-19 a modifié la manière dont de nombreuses organisations travaillent et diffusent leurs résultats ; les experts et les chercheurs sont confrontés à une désinformation et à une polarisation croissantes ; les troubles sociaux et politiques se multiplient dans le monde entier ; et les think tanks ont de plus en plus de mal à obtenir un financement de base à long terme. Néanmoins, ce n'est pas la première fois que les think tanks sont confrontés à des transformations profondes et la plupart d'entre eux sont capables de relever ces défis. ([Abelson and Rastrick 2021](#)).

En période de crise et de changement, les think tanks apportent des idées novatrices, créent des espaces d'engagement pluriel et mettent en relation ceux qui peuvent contribuer à relever les nouveaux défis. En d'autres termes, leur rôle en ces temps est plus crucial que jamais.

---

2 Nous emploierons les termes think tank et organisation de recherche politique de manière interchangeable dans ce document. Voir la section [Définition des think tanks](#) pour une discussion sur ces termes.

# Décrypter la définition des think tanks

Un excellent point de départ consiste à clarifier ce qu'est un think tank (bien que nous évitions une définition rigide) et ce qu'il n'est pas.

## Qu'y a-t-il dans l'appellation ?<sup>3,4</sup>

Les think tanks portent de nombreuses appellations : groupes de réflexion, centre de recherche, institut de recherche sur les politiques publiques, usine à idées, centre d'investigation, laboratoire d'idées, institut de recherche politique, etc. Dans d'autres langues, la liste est encore plus longue : centro de pensamiento, groupe de réflexion, Denkfabrik, serbatoi di pensiero, pour n'en citer que quelques-uns.

Le concept de « think tank » s'applique à différents types d'organisations présentant des caractéristiques différentes en fonction de leurs origines et de leurs voies de développement particulières. Les think tanks créés aux États-Unis dans la première moitié du vingtième siècle sont généralement différents de ceux créés dans la dernière partie du siècle. Leurs modèles économiques et leurs structures organisationnelles sont également très différents.

Parmi les organisations qui se qualifient de « think tanks », on trouve des cabinets de conseil à but lucratif, des centres de recherche universitaires, des ONG internationales et nationales, des organismes des Nations unies, des organismes de politique publique, des fondations, des organisations de défense, des associations de membres, des organisations de base, des forums d'experts ponctuels, et bien d'autres encore.

La définition change avec le temps et l'endroit et elle intègre généralement des aspects du contexte de l'organisation. Pourtant, toutes les organisations qualifiées de think tanks partagent le même objectif, à savoir influencer les politiques et/ou les pratiques sur la base de la recherche.

Malgré sa pluralité, il est important de reconnaître que le terme « think tank » a été inventé aux États-Unis avec un modèle anglo-américain en tête. Et ce modèle imprègne et influence les think tanks dans différents endroits, de diverses manières. Commençons par réfléchir à la définition courante des think tanks.

---

3 Cette section a été éclairée par l'article de Mendizabal, E. (2014a) [Qu'est-ce qu'un think tank ?](#) Définir les limites de cette appellation.

4 Cette section ne se veut pas un examen approfondi ou une critique du terme think tank. À la fin du guide, vous trouverez une liste de ressources supplémentaires que nous vous recommandons pour approfondir ce débat.

## Définition des think tanks<sup>5,6</sup>

Les think tanks sont généralement définis comme des organisations qui mènent des recherches et cherchent à les utiliser pour influencer les politiques. Donald E. Abelson et Ever A. Lindquist (2000), en se concentrant sur les think tanks nord-américains, expliquent que « les think tanks sont des organisations à but non lucratif et non partisans engagées dans l'étude des politiques publiques » (p. 38). Stone (2001) les définit comme « des organisations relativement autonomes engagées dans la recherche et l'analyse de questions contemporaines indépendamment du gouvernement, des partis politiques et des groupes de pression ». Cette dernière définition est largement utilisée par les spécialistes des think tanks et caractérise les think tanks comme un type d'organisation clairement identifié, distinct des universités, des gouvernements ou de tout autre groupe. Mais la réalité est plus floue et les think tanks qui correspondent effectivement au stéréotype, tels que la Brookings Institution et Chatham House, sont moins courants.

Tom Medvetz, dans l'article [Think Tanks un domaine émergent](#) (2008), soutient que cette définition est limitée car elle :<sup>7</sup>

- Privilégie les traditions des États-Unis et du Royaume-Uni, où les think tanks affirment leur indépendance plus que dans d'autres régions.
- Elle ignore que les premières organisations reconnues comme des think tanks, dans le contexte anglo-saxon, n'étaient pas indépendantes mais issues d'universités, de partis politiques, de groupes d'intérêt, etc.
- Exclut de nombreuses organisations qui fonctionnent comme des groupes de réflexion.
- Ne cerne pas l'importance du concept et du label en soi. L'utilisation (ou non) du label est un choix politique fait par des organisations ancrées dans un contexte politique spécifique.

---

5 5 Cette section ne se veut pas un examen approfondi ou une critique du terme “think tank”. Pour cela, nous recommandons les ressources suivantes

- Abelson, Donald E. (2009), *Les think tanks sont-ils importants ? Évaluation de l'impact des instituts de politique publique*. Montréal : McGill-Queen's University Press.
- McGann, James et Johnson, Erik (2005), *Les comparatifs des think tanks, la politique et les politiques publiques*. Cheltenham : Edward Elgar.
- Rich, Andrew (2004), *Les think tanks, les politiques publiques et les politiques d'expertise*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Stone & Denham (2004), *Les traditions des think tanks : Analyse politique à travers les nations*. Manchester University Press.

6 Cette section s'est inspirée de ces articles :

- Mendizabal, E. (2010a), [De la définition des think tanks : Vers une discussion plus utile](#).
- Mendizabal, E. (2010b), [Sur le business model et comment il affecte ce que font les think tanks](#).
- Mendizabal, E. (2011a), [Différentes façons de définir et de décrire les think tanks](#).

7 Cliquez [ici pour un entretien avec Medvetz](#) et [ici pour son profil complet et son site web](#). Ou lisez cet article pour approfondir cette critique de Mendizabal, E. (2010a), [Sur la définition des think tanks : Vers une discussion plus utile](#).

## Fonctions des think tanks

Outre la manière dont ils sont définis, il est peut-être plus utile d'explorer les rôles et les fonctions que les think tanks ont tendance à jouer. Les think tanks ont de nombreux rôles et fonctions qui varient en fonction du contexte, de la mission et des objectifs de l'organisation, des structures organisationnelles, des modèles d'entreprise et même des ressources auxquelles ils ont accès. Leurs principales fonctions sont les suivantes<sup>8</sup> :

- Générer des idées.
- Donner une légitimité aux politiques, aux idées et aux pratiques (que ce soit ex ante ou ex post).
- Créer, maintenir et ouvrir des espaces de débat et de délibération, voire servir de caisse de résonance aux décideurs politiques et aux leaders d'opinion. Dans certains contextes, ils constituent un refuge pour les intellectuels et leurs idées.
- Fournir un canal de financement aux partis politiques et autres groupes d'intérêt politique.
- Tenter d'influencer le processus politique.
- Fournir des cadres d'experts et de décideurs politiques aux partis politiques, aux gouvernements, aux groupes d'intérêt et aux dirigeants.
- Contrôler et auditer les acteurs politiques, les politiques publiques ou les comportements.
- Offrir une formation au public et à l'élite (y compris aux décideurs politiques) (un aspect souvent oublié par de nombreux think tanks en raison de la difficulté à évaluer son impact).
- Employer des travailleurs frontaliers qui peuvent entrer et sortir de différents espaces (gouvernement, université, défense des droits, etc.) et favoriser les échanges entre les secteurs.
- Renforcer les capacités - concevoir des cours ouverts à des publics intéressés en dehors du think tank, créer des bourses et échanger des opportunités avec des think tankers jeunes et plus expérimentés.
- La participation à des réseaux d'organisations qui facilitent l'interaction. Par exemple, l'initiative Think20 Engagement Group rassemble des instituts de recherche et des think tanks de grands pays pour échanger des idées sur des sujets pertinents.

Les think tanks peuvent choisir de remplir une ou plusieurs de ces fonctions à différents moments de leur existence. En période de polarisation politique, il peut être plus judicieux de tenter de créer de nouveaux espaces d'engagement pluriel. Pendant les campagnes politiques, les think tanks peuvent aider à développer des idées pour les partis politiques.

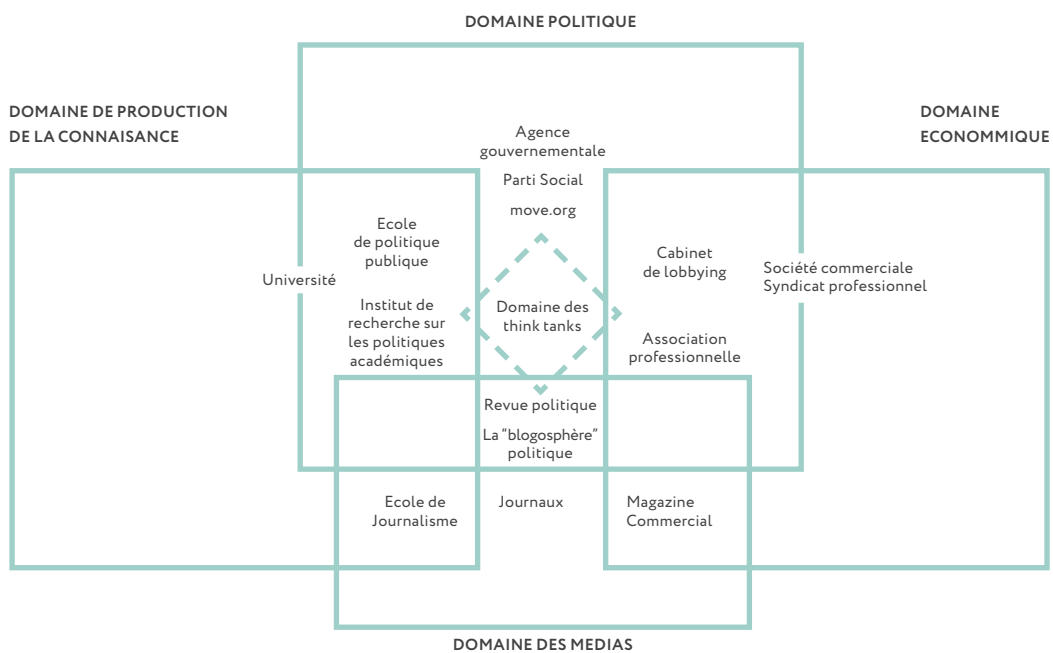
---

8 Ces fonctions ont été inspirées par les articles de Belletini, 2007, Mendizabal & Sample, 2009, Gusternson, 2009, Tanner, 2002, Mendizabal (2010a, 2010b, 2011a).

Lors de crises nationales ou mondiales, les think tanks peuvent être appelés à réfléchir aux causes du problème afin de mieux cibler les efforts futurs.

Medvetz (2008) a émis des hypothèses et esquissé les positions des think tanks dans l'espace social pour affirmer qu'ils sont des organisations frontières. Ils s'efforcent d'affirmer leur indépendance vis-à-vis d'autres acteurs tout en maintenant des liens avec eux. Cette représentation renforce l'observation selon laquelle les fonctions des think tanks ne sont pas figées et s'exercent souvent en relation avec les fonctions adoptées par les autres.

Figure 1 : Les think tanks dans l'espace social.



Source: Medvetz (2008)

## En résumé<sup>9</sup>

En résumé, une définition stricte et contraignante des think tanks n'est guère utile. Au contraire, les think tanks sont mieux caractérisés par une définition large qui met l'accent sur les nombreuses formes, liens, idéologies, fonctions et rôles que les organisations peuvent avoir et jouer, tout en étant considérées comme des think tanks.

Ils doivent également être compris en fonction du contexte dans lequel ils opèrent : un think tank en Chine n'est pas forcément le même qu'un think tank en Bolivie ([Mendizabal, 2011b, 2013a](#)) - et nous ne devons pas nous attendre à ce qu'il le soit.

9 Mendizabal, E. (2013a), [Les think tanks en Amérique latine : que sont-ils et qu'est-ce qui les motive ?](#)  
Mendizabal, E. (2011b), [Think tanks : résultats de recherche et quelques défis communs.](#)



Les think tanks constituent un groupe diversifié d'organisations dont l'objectif (principal) est d'informer (directement ou indirectement) les acteurs politiques dans l'intention ultime de provoquer un changement de politique et d'obtenir des résultats politiques explicites. Si les think tanks fondent leurs choix d'objectifs, de stratégies et d'arguments sur des preuves issues de la recherche, ils ne sont pas indépendants de l'influence des valeurs. Ils peuvent remplir différentes fonctions : allant de l'objectif de définir ou de modifier l'agenda public, au renforcement des capacités d'autres acteurs politiques, en passant par le suivi de la mise en œuvre de politiques spécifiques.



## POURQUOI ?

# Le - Pourquoi ?

**Les questions suivantes vous aideront à :**

- Réfléchir à vos motivations pour créer un think tank.
- Apprendre des motivations d'autres fondateurs de think tanks.
- Comprendre ce qu'est un think tank et quelles sont ses fonctions les plus courantes.
- Décider si vous souhaitez créer un think tank ou prendre une autre direction.

## Pourquoi voulez-vous créer un think tank ?

L'une des premières questions que vous devez vous poser est la suivante : Pourquoi souhaitez-vous créer un think tank ?

D'ordinaire, lorsqu'on tente de répondre à cette question, on expose une politique particulière, ou une situation politique, économique ou sociale qu'on souhaite modifier. Ils pourraient même envisager une nouvelle trajectoire pour leur pays (ou le monde dans certains cas). Cette motivation revêt une importance capitale dans la détermination de notre volonté d'établir un groupe de réflexion. Elle sera déterminante pour cibler les domaines prioritaires sur lesquels le groupe de réflexion concentrera son action<sup>10</sup>.

Nous devrions également prendre un moment pour réfléchir à des questions plus profondes : un think tank est-il le meilleur moyen d'atteindre cet objectif ? Avez-vous une autre raison de créer un think tank ?

Dans la pratique, il existe de nombreuses raisons et motivations de vouloir créer un think tank. Elles vont de l'idéal et de la grandeur d'âme à des raisons plus pratiques, banales et égoïstes.

---

<sup>10</sup> Voir le chapitre des questions [Quoi ?](#)

Vous souhaitez peut-être créer un think tank simplement pour améliorer votre profil personnel et vous impliquer dans la politique à l'avenir, et vous pensez qu'un think tank est un meilleur moyen qu'une publication politique, un cabinet de conseil ou une université. Vous êtes peut-être un chercheur universitaire qui souhaite créer un think tank pour gagner décemment sa vie en tant que consultant en recherche, ou vous voulez peut-être être considéré comme un expert faisant autorité et obtenir une reconnaissance publique dans votre domaine.

Les motivations pour vouloir créer un think tank sont variées et y réfléchir vous aidera à préciser si vous recherchez autre chose<sup>11</sup>. Comprendre vos motivations pour créer un think tank vous aidera également à déterminer le type de think tank que vous souhaitez créer, les activités que l'équipe réalisera, les personnes qui y travailleront, etc. Voici une liste de questions utiles à vous poser :

- Quel(s) problème(s) souhaitez-vous résoudre ? Est-ce personnel ou professionnel ? Est-ce pertinent par rapport au contexte politique, économique ou social de votre communauté, national ou international ?
- Quels sont les objectifs que vous souhaitez atteindre ?
- Pensez-vous que le raisonnement fondé sur des preuves sont absolument nécessaires pour atteindre ces objectifs ?
- Pouvez-vous y parvenir par d'autres moyens (par exemple, le milieu universitaire, le plaidoyer ou une organisation existante) ?
- Pourquoi un think tank est-il le meilleur moyen d'y parvenir ?

Vous pourriez penser qu'un groupe de réflexion est plus apte qu'un département de recherche académique à aborder directement les défis politiques. C'est effectivement le cas. Les groupes de réflexion ont généralement une orientation politique, tandis que les incitations au sein de l'académie ont tendance à aller dans la direction opposée. Cependant, une chronique habituelle dans un grand journal national pourrait avoir le même impact à court terme, et votre université pourrait être bien placée pour vous aider dans cette démarche. Vous pourriez également penser qu'il sera plus facile de financer vos recherches par le biais d'un groupe de réflexion. Ceci est également vérifié Les groupes de réflexion ont tendance à être des organisations caritatives et à attirer l'attention des philanthropes politiques et du développement. Cependant, une consultation bien gérée pourrait être en mesure de lever suffisamment de fonds provenant de projets pour financer ses propres recherches indépendantes.

Tout au long de ce guide, nous aborderons ces questions et plus encore. Si vous y réfléchissez dès le début, tout le processus sera plus facile pour vous. Le guide aborde également des questions plus pratiques et de bon sens, telles que les différents modèles commerciaux ou

---

11 Voir cette section [Êtes-vous sûr de vouloir mettre en place un think tank ?](#) dans ce chapitre

comment constituer votre équipe. Les encadrés 4 à 9 résument des motivations de certains fondateurs de think tanks :

#### **Encadré 4. Changer le système. Orazio Belletini et Grupo Faro - Équateur**

Orazio Belletini est cofondateur et ancien directeur exécutif du [Grupo Faro](#) (Équateur). Lisez l'interview complète [ici](#).

*« Après avoir travaillé plusieurs années dans le secteur privé, j'ai décidé d'entamer une nouvelle étape de ma carrière professionnelle en travaillant dans une ONG de développement. Sur ce secteur d'activité j'ai appris à apprécier la contribution que les organisations de la société civile (OSC) apportent en générant des idées et en créant des opportunités pour les groupes les plus vulnérables de la société. Cette expérience m'a également permis de me rendre compte que le travail des OSC se concentre généralement sur des groupes spécifiques plutôt que sur le changement des systémiques entraînant des problèmes tels que l'exclusion sociale et la dégradation de l'environnement.*

*J'ai alors décidé de promouvoir la création d'une organisation qui se concentrerait sur l'apport de solutions innovantes aux problèmes sociaux. Mon idée était de créer une organisation qui promeut la participation des citoyens et encourage la collaboration public-privé pour changer les règles du jeu ; une organisation qui, comme le décrit Ashoka (un réseau d'entrepreneurs sociaux dont je fais partie), ne se contente pas d'apprendre à un homme (femme) à pêcher mais réinvente également l'industrie de la pêche. Je suis convaincu que l'un des meilleurs moyens d'atteindre cet objectif était d'influencer les politiques publiques ».*

#### **Encadré 5. Combiner les compétences de personnes partageant les mêmes idées. Simonida Kacarska et l'Institut de politique européenne - Macédoine**

Simonida Kacarska, est l'une des fondatrices et l'actuelle directrice de [l'Institut de politique européenne](#) (Macédoine). Lisez l'interview complète [ici](#).

*« En 2011, avec plusieurs personnes partageants les mêmes idées avec qui nous avons partagé notre expérience de travail avec l'adhésion de la Macédoine à l'UE, nous avons fondé une organisation de la société civile qui est devenue l'un des principaux Think tank du pays et de la région.*

*Au moment de sa création, je terminais mon doctorat et je cherchais un moyen de combiner professionnellement les différentes aptitudes et compétences que j'avais acquises au cours de mes études et de mon expérience professionnelle. Par exemple, j'ai de l'expérience dans la participation à des réformes politiques dans des sociétés en transformation en tant que fonctionnaire, chercheur et conférencier. Ce poste au sein du think tank était une telle opportunité ».*

### Encadré 6. Transmettre les bonnes idées au secteur public. Nicolás Ducote et le CIPPEC - Argentine

Nicolás Ducote est co-fondateur et ancien directeur exécutif de [CIPPEC](#) (Argentine). Lisez l'interview complète [ici](#).

*« J'étais convaincu qu'en Argentine, il n'y avait pas d'institutions qui se consacraient avec force et persévérance à prendre les meilleures idées en matière de politique publique et à les pousser vers le processus politique. J'étais très intéressé par le fait de réunir des personnes que j'approchais, qui s'intéressaient à des causes telles que l'éducation ou la santé, et qui n'avaient pas de véhicule pour amener leurs idées dans le monde de la politique publique. C'est ainsi qu'avec mes associés et mes amis, j'ai décidé de créer une institution qui soutiendrait les entrepreneurs qui voulaient changer la réalité argentine et qui se préoccupaient de ce qui était important : que les choses qu'ils proposaient soient réalisées.*

*Pour y parvenir, ils devaient être libérés de certaines tâches administratives au sein de l'institution ; nous leur avons dit : « Venez travailler au CIPPEC et nous vous aiderons à obtenir des fonds, nous nous occuperons de la communication, des questions administratives, etc. ; vous devez simplement faire de votre mieux pour avoir un impact, constituer une bonne équipe et insérer votre domaine de connaissances dans d'autres, car la plupart des problèmes sont interdisciplinaires ». C'est ainsi que nous avons commencé, avec l'idée que cela servirait de plateforme pour les entrepreneurs publics ou sociaux, afin d'intégrer les politiques publiques, et de le faire en mettant fortement l'accent sur la mise en œuvre ; pas seulement en produisant des documents, mais en ayant un impact sur le processus décisionnel ».*

### Encadré 7. Mettre les problèmes sur la table. Gilles Yabi et Wathi - Sénégal

Gilles Yabi est le fondateur du think tank citoyen d'Afrique de l'Ouest ([WATHI](#)) au Sénégal. Lisez l'interview complète [ici](#).

*(Sur la décision de créer un think tank) « Il s'agit en fait plus d'un engagement citoyen et d'une certaine idée de ce qui est important dans la vie d'une personne que de ma carrière. Je me suis dit qu'il n'y avait aucune raison d'attendre l'âge de la retraite pour commencer quelque chose qui m'enthousiasme et pour prendre des risques. L'idée m'est venue lorsque j'étais doctorant en France. Je voulais faire quelque chose d'utile et d'original dans la région, et un think tank en Afrique de l'Ouest peut encore être original. Le concept est nouveau même pour de nombreuses personnes très instruites ici, en particulier dans les pays francophones. Les think tanks qui existent sont largement concentrés au Ghana et au Nigeria (pays anglophones) ».*

*(Sur la motivation de la création de WATHI) « Les États et les sociétés de la région doivent changer. Les systèmes doivent changer : les systèmes politiques, économiques et éducatifs, ainsi que les systèmes de valeurs. Je crée un think tank avec un grand nombre d'amis et de contacts parce que nous devons mettre certaines questions sur la table, celles qui nous semblent cruciales pour l'avenir de l'Afrique de l'Ouest en particulier. WATHI n'est pas un think tank typique constitué d'experts internes dans des domaines spécifiques. L'objectif est de créer un think tank participatif, dont l'objectif n'est pas de produire de grands rapports sophistiqués, mais plutôt d'agir comme un filtre des connaissances disponibles qui sont utiles et de les partager aussi largement que possible pour stimuler le débat et les réformes ».*

### Encadré 8. Générer des recherches pour comprendre les défis actuels. Gustav Brauckmeyer et **Equilibroum CenDE** - Pérou

Gustav Brauckmeyer est le directeur général d'Equilibroum CenDE. Lisez l'interview complète [ici](#).

*« Equilibrium CenDE est né de la nécessité de mieux comprendre le phénomène migratoire vénézuélien et le défi qu'il représente pour la région, ainsi que les défis qui se posent au Venezuela dans des domaines tels que l'éducation, l'emploi, l'entrepreneuriat et le développement de la société civile. En général, il y avait un besoin évident de générer plus de recherches et de données pour comprendre ces défis, et que les données pourraient alimenter le débat et la création de solutions innovantes pour y faire face ».*

### Encadré 9. Relier le monde universitaire à la politique. Seyed Emamiam et le **GPTT** - Iran

Seyed Sadegh Emamiam est le fondateur et le directeur du Governance and Policy Think Tank (GPTT) en Iran. Lisez l'interview complète [ici](#).

*« En tant que chercheur postdoctorale, j'ai passé plus d'un an à Londres pour y étudier les think tanks. J'ai été impliqué dans quelques think tanks à Londres et j'ai été très inspiré par leur travail. Ils ne sont pas identiques institutionnellement, ils ne se ressemblaient pas forcément, mais leurs fonctions étaient très importantes, et l'idée m'a inspiré. Lorsque j'ai déménagé à Téhéran en 2015, j'ai constaté qu'il était nécessaire d'étendre notre institution de recherche vers le domaine politique, parce que c'était une partie très active du milieu universitaire et qu'elle avait un certain succès, mais il y avait une déconnexion entre le milieu universitaire et la politique. J'ai trouvé que nous avions besoin d'un pont entre le monde universitaire et l'élaboration des politiques, et c'était l'idée principale derrière le GPTT ».*

Comme vous pouvez le constater à partir des expériences de ces fondateurs, les motivations pour créer un think tank peuvent varier dans la manière dans leurs formulations, mais en général, ils veulent tous produire une recherche de bonne qualité – avec des groupes partageant les mêmes préoccupations sur les défis de la société avec pour objectif de fournir de bonnes idées aux décideurs politiques. En d'autres termes, ils veulent influencer les politiques.

## Pourquoi les think tanks cherchent-ils à influencer les politiques ?<sup>12</sup>

Toute discussion sur les think tanks doit prendre en compte le domaine de la politique fondée sur des preuves. L'importance et la diffusion du discours fondé sur des données probantes (que nous appelons politique éclairée) ont connu un regain de popularité avec le « New Labour » en Grande-Bretagne à la fin des années 1990 et se sont étendues à de multiples secteurs dans le monde en développement, d'abord aidées par les politiques du ministère britannique du Développement international (DFID), puis adoptées par d'autres agences de développement international publiques et privées de premier plan (Du Toit, 2012).

Éclairer l'élaboration des politiques par des données probantes fondées sur la recherche est important et louable. Mais les hypothèses sous-jacentes doivent être prises en compte (et traitées). Du Toit (2012) critique le modèle de politique fondée sur les preuves et affirme qu'il interprète à tort l'élaboration des politiques comme un processus qui ne devrait se préoccuper que de la rationalité des instruments (efficaces), en soutenant que les décisions politiques devraient être fondées sur une évaluation impartiale, objective et rationnelle des preuves disponibles (le bon type, ou le meilleur type) et dénuées de toute valeur. Elle suppose donc qu'il existe une bonne et une mauvaise façon de faire quelque chose. Mais les sciences sociales, et plus largement la science, ne sont pas un domaine neutre. Des valeurs sont impliquées dans le choix des preuves produites et la manière dont elles sont produites, ainsi que dans la manière dont les résultats sont communiqués et à qui. La politique fondée sur des données probantes est un terrain politique (Du Toit, 2012).

Les études universitaires sur l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes suggèrent que l'élaboration de politiques ne peut jamais être « fondée sur des preuves » ; au contraire, les politiques ne peuvent être fortement informées par des données probantes que si leurs défenseurs agissent efficacement ([Cairney 2016](#)). Du Toit (2012) poursuit en affirmant que si les résultats de la recherche sont importants, « nous devons examiner comment les récits politiques fonctionnent avec eux ; comment ils sont utilisés ; et comment ils sont alternativement marginalisés ou saisis, ignorés ou imprégnés de signification ». Il s'agit là d'un rôle clé que les think tanks peuvent jouer : la combinaison de la fourniture de preuves et du développement d'une analyse cohérente et adéquate des processus sociaux.

L'élaboration des politiques publiques est un domaine qui, par nature, nécessite la mobilisation de divers types de connaissances, et l'objectif de promouvoir cette approche

---

<sup>12</sup> Cette section s'est inspirée de ces articles :

- Levine, R. (2018), L'argument moral en faveur des données probantes dans l'élaboration des politiques.
- Mendizabal, E. (2018), Nouveautés dans notre compréhension de la façon dont les preuves influencent les politiques ? Un point de vue de l'Amérique latine.
- Du Toit, A. (2012), Donner un sens aux " données probantes " : Notes sur la politique discursive de la recherche et de l'élaboration des politiques en faveur des pauvres'. Document de travail 21. PLAAS, UWC : Bellville.

n'est pas de réduire le processus politique à un exercice scientifique de résolution de problèmes. La reconnaissance de ces réalités a conduit à un changement de langage en faveur de l'utilisation de l'expression « données probantes » (au lieu de « preuves fondées ») pour désigner l'élaboration des politiques.

En général, la littérature croissante s'accorde à dire que lorsqu'il s'agit d'influencer une politique, les preuves scientifiques :

- Ne seront jamais que l'un des intrants du processus d'élaboration des politiques – à côté des considérations éthiques, fiscales, politiques et autres, et ne constituent donc pas la seule source d'information qu'un analyste politique doit prendre en compte.
- Ne doit pas nécessairement être dérivée de méthodes expérimentales pour être considérée comme une donnée valable pour l'élaboration des politiques.
- Comporte toujours un certain degré d'incertitude, que ce soit sur les conclusions d'une étude ou sur la manière d'interpréter les résultats et de les adapter à un contexte différent.

#### Encadré 10. La boîte à outils pour l'application des connaissances

[Comblant le fossé entre le savoir et le faire : Une ressource pour les chercheurs](#) (Bennett et Jessani, 2011), présente une vue d'ensemble de l'application des connaissances et de la manière de combler le fossé entre la recherche, les politiques, les pratiques et les personnes. Il fournit également des ressources pour encourager et permettre la prise de décisions fondées sur des données probantes.

#### Encadré 11. Le rôle des groupes de réflexion dans les sociétés en développement

Gurucharan G, directeur du Centre des affaires publiques (PAC) en Inde, affirme ([dans une interview](#)) que les think tanks jouent un rôle important dans toute société, mais que ce rôle est renforcé dans les sociétés en développement. Ils doivent :

- Dire la vérité au pouvoir ;
- Donner la parole à la communauté pour qu'elle demande des comptes à l'État ;
- Contribuer à améliorer la qualité de la gouvernance pour de meilleurs résultats en matière de développement.

Mais pourquoi le faisons-nous ? Pourquoi les think tanks et les centres de recherche sur les politiques s'engagent-ils sur cette voie ? Ruth Levine s'est posée la même question et a conclu « qu'aucun domaine ne peut être soutenu et avancé s'il ne confronte et n'articule pas son noyau moral » (Levine, 2018). Alors, quelles sont certaines des idées morales qui



sous-tendent l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes et les missions des think tanks ?

- La recherche de la vérité : la recherche consiste finalement à essayer de découvrir la vérité sur ce qui est étudié. Les vérités découvertes peuvent être spécifiques ou même insignifiantes, mais elles aspirent à être véridiques (Levine, 2018).
- Justice de répartition : les think tanks visent à ce que leurs recherches et leurs recommandations assurent une répartition équitable des ressources (Levine, 2018). Il y a toujours des compromis à faire, et les recherches menées par les think tanks permettent de les démêler. Les organisations peuvent avoir des définitions différentes de ce qu'est une répartition équitable, mais elles s'efforcent tout de même d'atteindre leurs visions individuelles.
- La visibilité et la représentation des différentes voix : comme l'indique Levine (2018) « s'il n'y avait pas d'efforts pour collecter le même type d'informations auprès de chaque individu - ou au moins un échantillon représentatif de chaque type d'individu - que saurions-nous ? Nous ne connaîtrions que la vie, les moyens de subsistance et les opinions des personnes qui ont le plus accès à la place publique ». Ainsi, les recherches menées par les think tanks permettent, d'une certaine manière, de faire entendre de nombreuses voix dans le débat et de mieux comprendre les réalités des différents groupes. Les exemples de ces groupes vont des fabricants et de leurs employés, qui risquent de perdre un nouvel accord commercial, aux agriculteurs vivant dans les zones rurales éloignées, qui sont affectés par le changement climatique. En étudiant des groupes comme ceux-ci, les think tanks peuvent contribuer à faire en sorte que le débat public représente leurs besoins spécifiques.

## Êtes-vous sûr de vouloir mettre en place un think tank ?

Après avoir réfléchi à vos motivations et après une brève discussion sur la manière de définir les think tanks : êtes-vous toujours sûr de vouloir créer un nouveau think tank ?

Il y a d'autres choses que vous pouvez faire, selon vos objectifs. Vous pourriez créer un blog pour partager vos idées plus largement. Peut-être lancer un cabinet de conseil, si vous cherchez quelque chose de lucratif. Par ailleurs, si vous vous intéressez davantage aux commentaires politiques, vous pourriez vous concentrer sur la rédaction d'articles d'opinion. Ou peut-être souhaitez-vous suivre une voie universitaire ? Ou encore, si vous souhaitez être plus actif et mobiliser d'autres personnes pour agir sur un sujet spécifique, vous pourriez créer un groupe d'intérêt et/ou devenir un militant, et même vous présenter à des élections ou postuler à un emploi dans la fonction publique.

Quel que soit votre choix, vous pouvez toujours trouver de l'inspiration dans ce guide et sur le site Web [On Think Tanks](#). Par exemple, vous pouvez trouver de l'inspiration sur la

manière de mieux communiquer (voir la section [Comment communiquer ?](#) de ce guide, ou nos articles en ligne sur la communication et l'impact) ; sur la manière d'améliorer la gouvernance et la gestion des organismes de recherche sur les politiques (voir la section [Qui le dirigera ?](#) ou nos articles sur la [gouvernance](#)) ; ou sur la qualité et la crédibilité de la recherche (voir la section [Comment allez-vous assurer la crédibilité du think tank ?](#) ou [voir ces articles](#)). Nous vous invitons à explorer et à utiliser cet outil de la manière qui convient le mieux à vos besoins et à vos objectifs.



## QUOI ?

# Le Quoi ?

### Les questions suivantes vous aideront à :

- Comprendre le contexte dans lequel votre think tank naîtra et comment ce contexte affectera ses activités, ses domaines de recherche, ses communications, l'accès au financement et la mise en place de l'organisation (entre autres aspects).
- Comprendre le concept de mission, de vision et de valeurs, et réfléchir à ce qu'elles seront pour votre organisation.
- Réfléchir aux questions sur lesquelles votre think tank se concentrera.
- Réfléchir à l'impact qu'il vise à obtenir.
- Clarifier le modèle d'entreprise de votre organisation : la manière dont votre organisation s'y prendra pour atteindre ses objectifs.

## Que fera votre think tank ?

Dans ce chapitre, nous abordons plusieurs questions qui vous aideront à définir la mission exacte de votre think tank. Comme nous l'avons vu, les think tanks peuvent remplir de nombreuses fonctions et vous devez donc définir clairement vos objectifs. Nous vous recommandons de prendre le temps d'analyser votre contexte dès que vous commencez à travailler sur les objectifs de votre think tank, de consacrer du temps à l'analyse de votre contexte. Les contextes locaux et mondiaux conditionneront ce que votre think tank peut faire, et les comprendre vous aidera à identifier différentes stratégies.

## Quel est le contexte ?<sup>13</sup>

Les think tanks sont le produit de leur contexte et sont intimement liés à celui-ci. Les choix de recherche d'une organisation, ses fonctions et même son impact sont une réponse à son contexte. Le contexte façonnera et influencera le programme de recherche, la stratégie de communication et même la façon dont le public principal du Think tank est engagé. Réfléchissez, par exemple, à la façon dont le contexte mondial de la pandémie de COVID-19 a changé presque tous les modes d'engagement et a modifié les priorités des gouvernements et des bailleurs de fonds.<sup>14</sup>

Le contexte affecte une organisation à tous les niveaux, dans toutes ses fonctions et caractéristiques. Il est donc fondamental de l'évaluer très tôt afin de pouvoir :

- Déterminez si vos idées (sur les défis ou les opportunités que vous voulez aborder) sont pertinentes.
- Évaluez votre capacité réelle à exercer une influence.
- Positionnez vos efforts dans le contexte des tendances actuelles pertinentes (besoins de preuves, lacunes politiques, priorités des donateurs, etc.)
- Identifier la « concurrence » et évaluez avec qui vous pourriez vous associer et qui est susceptible de contester votre projet.
- Analyser les espaces d'action locaux, nationaux et internationaux.
- Comprendre les rôles qu'un nouveau think tank pourrait jouer.
- Décidez du type de think tank à créer et de son mode de fonctionnement.

Par exemple, au Bangladesh et au Vietnam, la concurrence politique affecte la manière dont les think tanks se rattachent aux partis politiques, tout comme la décision de s'affilier à un parti ou de rester indépendant affecte leur efficacité. ([Brown, 2015](#)). Au Vietnam, les think tanks ne peuvent pas être complètement indépendants du gouvernement ; ils ont besoin d'un sponsor pour les aider à atteindre leurs objectifs. Cette situation est similaire à celle de la Chine, où les think tanks sont profondément imbriqués avec le gouvernement et le Parti et ne peuvent fonctionner en toute indépendance. Aux États-Unis, en revanche, les think tanks doivent s'engager auprès de philanthropes et du secteur privé pour obtenir des fonds, car la séparation financière avec le gouvernement est considérée comme essentielle.

13 Basé sur :

- Brown, E. (2015), [Introduction à la série sur les think tanks et le contexte](#).
- Ordoñez, A. et Echt, L. (2016), Module 2 : Concevoir un programme de recherche pertinent pour les politiques. Extrait du cours en ligne : « Faire de la recherche pertinente pour les politiques ». Sur les Think Tanks.
- Mendizabal, E. (2016), [Créer un think tank : étape par étape](#).
- Garcé, A., D'Avenia, L., López, C. et Villegas, B. (2018), [Régimes de connaissances politiques et changement de politique au Chili et en Uruguay. Document de travail 3 de On Think Tanks](#).
- Tolmie, C. (2015), [Le contexte est important : Et alors ?](#)

14 Pour en savoir plus sur l'effet de la pandémie de COVID-19 sur les think tanks, voir Mendizabal (2020), [Les effets du COVID-19 sur les think tanks en 10 titres](#), ou explorer [cette collection d'articles](#).

Fondamentalement, tous les think tanks s'inscrivent dans un contexte qui encadre leur travail. Quel que soit le type d'organisation que vous souhaitez créer, vous agirez et fonctionnerez au sein d'un système, et vous devez donc être réaliste. Vous ne serez pas en mesure de changer l'ensemble du système, mais vous pourrez peut-être en façonner certaines parties.

Ainsi, lorsque vous analysez votre contexte, vous devez également envisager l'avenir. Prenez le temps de réfléchir à l'avenir que vous envisagez pour votre think tank : quel paysage imaginez-vous dans cinq ans ? Cela vous aidera à réfléchir dès le départ à ce qui pourrait mal tourner. Vous devriez commencer à examiner les différents risques auxquels vous pourriez être confronté et la manière dont vous pourriez y faire face.

Il faut également tenir compte des régimes d'élaboration des politiques et des régimes de connaissances. Les régimes de connaissances sont « les mécanismes organisationnels et institutionnels qui génèrent des données, des recherches, des recommandations politiques et d'autres idées qui influencent le débat public et l'élaboration des politiques » (Campbell et Pedersen 2014). Pour déterminer le régime local de connaissances, il faut comprendre le régime d'élaboration des politiques (comment les politiques sont développées), l'économie, la politique et les caractéristiques sociales et culturelles d'un pays - car tous ces éléments affectent les marchés, les idées et la façon dont la recherche est produite et utilisée. Pour comprendre comment les connaissances sont produites et utilisées dans la politique et l'élaboration des politiques, il faut tenir compte de toutes ces variables (et de leur importance dans un contexte donné). Mais comment le régime d'élaboration des politiques affecte-t-il les think tanks ? Considérons, par exemple, que l'Allemagne a une forte tradition d'utilisation de la recherche pour alimenter l'élaboration des politiques, et que ses citoyens et ses responsables politiques apprécient le rôle de la connaissance dans l'élaboration des politiques. En revanche, en Uruguay, la politique prime sur le raisonnement technique, tandis qu'au Chili, la connaissance joue un rôle central et crée des liens entre les partis politiques et les groupes d'intérêt. (Garcé et al., 2018).<sup>15</sup>

#### Encadré 12. L'importance des contextes locaux

Le Dr Asep Suryadhadi, directeur exécutif de SMERU (Indonésie), évoque l'importance de comprendre le contexte lors de la création d'un nouveau Think Tank. Lisez l'intégralité de l'interview [ici](#).

*« Une chose que j'ai apprise, c'est que le contexte est très important. La SMERU a été créée au moment où l'Indonésie était en transition entre une gouvernance autoritaire,*

15 Pour en savoir plus sur les régimes de politiques et de connaissances, lire :

- Campbell, John L. et Ove Pedersen (2014), Les origines nationales des idées politiques : Les régimes de connaissances aux États-Unis, en France, en Allemagne et au Danemark. Princeton : Presses universitaires de Princeton.
- Garcé, A., D'Avenia, L., López, C. et Villegas, B. (2018), [Régimes de connaissances politiques et changement de politique au Chili et en Uruguay. Document de travail 3 de On Think Tanks.](#)

*où le gouvernement peut mener n'importe quelle politique, et une gouvernance démocratique, où chaque politique gouvernementale est ouvertement remise en question et débattue. Cela signifie que le gouvernement a besoin de preuves comme base de toute politique qu'il élabore.*

*Par ailleurs, il n'y a pas beaucoup d'organisations capables de fournir des preuves pour les politiques. Dans ce contexte de demande croissante et de manque de données probantes, la SMERU a pu tirer profit de la situation et devenir une institution de recherche politique établie dans le pays.*

*Il est donc très important de comprendre votre contexte. Nous ne pouvons pas nous contenter de copier les think tanks qui ont réussi dans d'autres pays comme modèle, car cela pourrait ne pas fonctionner dans notre pays. Cela ne veut pas dire que nous ne devons pas apprendre des autres organisations, car il y a certainement des leçons précieuses à tirer d'autres organisations.*

*Cependant, en comprenant notre contexte, nous serons en mesure de fixer des objectifs raisonnables que nous voulons atteindre et de déterminer comment nous pouvons fonctionner de manière efficace et efficiente.*

### **Encadré 13. Un contexte en mutation**

Chukwuka Onyekwena directeur exécutif du Centre pour l'étude des économies d'Afrique – CSEA (Nigeria). Ecoutez l'interview complète [ici](#).

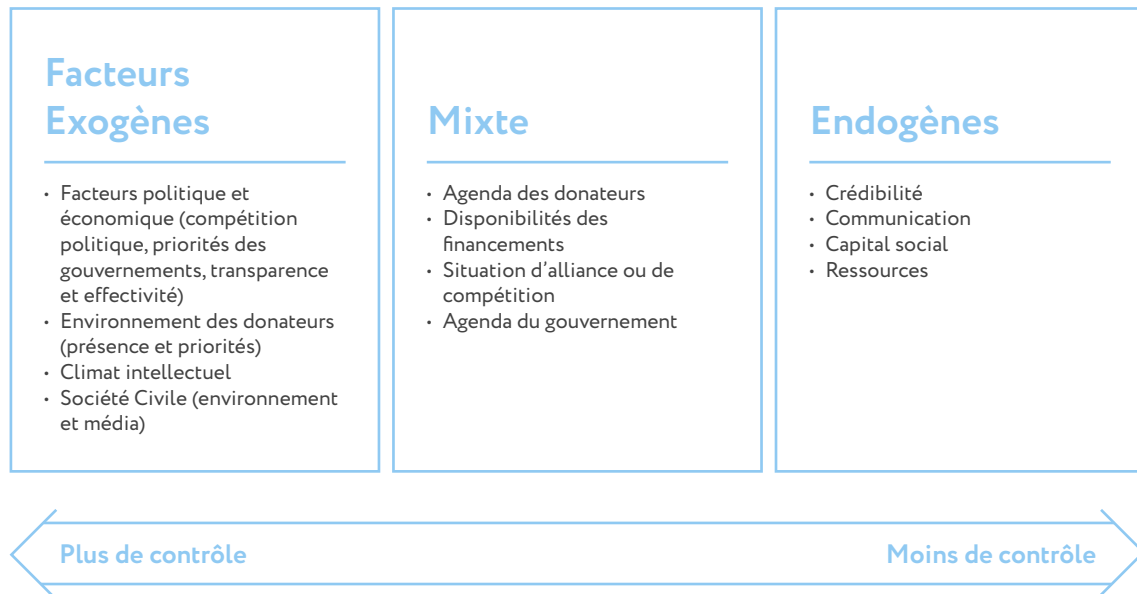
*En général, les politiques internes que j'ai rencontrées ces dernières années sont celles pour lesquelles l'exigence de preuves est assez faible. Au fil des ans, la demande a augmenté progressivement dans l'espace politique. Les think tanks ont tenté de stimuler la demande de données probantes. Nous pensons que les initiatives des think tanks visant à fournir un financement flexible ont permis aux think tanks d'émerger au Nigeria (...) Comme la disponibilité des financements flexibles ont diminué, les think tanks luttent maintenant. La capacité de stimuler les preuves est maintenant illimitée. Mais cela a également changé récemment en raison de la COVID. La COVID est un choc. Les personnes de l'espace politique ont besoin de connaissances pour expliquer ce qui se passe, l'impact, la stratégie à utiliser pour résoudre ce défi, ce qui est assez rare. Les connaissances générées par les Think Tanks sont de plus en plus impliquées dans la diffusion de conseils ou de recommandations adéquats sur les actions à mener. L'arrivée de COVID-19 a donc augmenté la demande de connaissances et les Think Tank en ont bénéficié (...). Les chocs ont tendance à changer la façon dont nous faisons les choses. Par exemple, la crise financière a été un grand choc et beaucoup de principes comptables ont changé. La COVID va changer la façon dont les acteurs politiques voient les choses, comment ils envisagent l'avenir et comment ils se préparent à de tels chocs. Les groupes de réflexion ont la possibilité d'être à l'avant-garde de ce type de conversations. Ainsi, cela va vraiment déclencher une demande accrue de preuves.*

Mais comment donner du sens à votre contexte ? Quels facteurs devez-vous prendre en compte ? Dans leur publication intitulée [Relier les performances, les décisions et le contexte des think tanks](#) (Résultats pour le développement, R4D, 2014). R4D élaboré un cadre de réflexion sur le contexte en ce qui concerne les think tanks et leurs décisions. Ce cadre décrit les différents niveaux et facteurs qui expliquent comment les think tanks prennent des décisions en fonction de leur contexte. Ordoñez et Echt (2016a) ont fourni un résumé du cadre, présenté ici dans la figure 1, pour aider les organisations à réfléchir à leur environnement. Le cadre différencie les facteurs exogènes, endogènes ou mixtes, en fonction du niveau de contrôle qu'une organisation peut exercer.

- **Facteurs exogènes** : sont « des facteurs déterminés par des forces extérieures à la sphère d'influence du think tank et qui ont un impact sur la capacité du think tank à atteindre ses objectifs » (Brown et al, 2014). Par exemple, le nombre et la force des partis politiques, un gouvernement autoritaire et la rotation des postes clés du gouvernement, parmi beaucoup d'autres, sont tous des facteurs contextuels exogènes qui influenceront ce qu'un think tank peut faire. ([Brown, 2015](#)).
- **Facteurs endogènes** : sont internes au think tank et donc sous le contrôle de l'organisation, même s'ils sont toujours influencés par le contexte. Par exemple, l'embauche de cadres supérieurs est quelque chose qui est en grande partie sous le contrôle du think tank, mais qui est influencé par le contexte : la disponibilité de personnes parfaitement formées et expérimentées, le droit du travail, la localisation du think tank (capitale ou ville plus petite), et ainsi de suite.
- **Facteurs mixtes** : incluent les circonstances dans lesquelles le contexte est en partie une fonction du choix stratégique du think tank et en partie une fonction de variables hors de son influence.

Les think tanks ne se contentent pas d'accepter passivement leur contexte : ils en sont le produit, et cherchent aussi à le changer. Ils créent des stratégies pour y faire face. Ils utilisent leurs outils de communication, de recherche et d'engagement politique pour aborder et répondre aux facteurs contextuels. ([Tolmie, 2015](#)).

Figure 2. Niveaux de contexte



Source : Développé par Ordoñez et Echt (2016b) sur la base des facteurs proposés par Results for Development (2014) et adapté par les auteurs de ce guide.

## Analyser votre contexte : Questions clés pour la réflexion<sup>16</sup>

Il est important de penser à ces facteurs contextuels en réfléchissant à l'organisation que vous souhaitez créer. N'oubliez pas de vous concentrer sur les aspects qui contribuent à expliquer la situation dans laquelle le think tank verra le jour, et sur les aspects qu'il tentera d'aborder. Pour y parvenir efficacement, vous devrez être sélectif quant aux dimensions que vous incluez dans votre analyse (Ordoñez et Echt, 2016a) et réfléchir à ce que les réponses impliquent pour le travail que vous avez l'intention de faire, y compris la manière dont vous mènerez la recherche et communiquerez vos résultats.

Voici quelques questions qui peuvent vous aider à analyser votre contexte (d'après Ordoñez et Echt, 2016a ; Résultats pour le Développement, 2014 ; et Mendizabal, 2015) :<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Basé sur :

- Mendizabal, E. (2015b), [Comment le contexte affecte-t-il les think tanks ? Quelques hypothèses et questions de recherche](#).
- Ordoñez, A., Echt, L. (2016), Module 2 : Concevoir un programme de recherche pertinent pour les politiques. Extrait du cours en ligne : " Faire de la recherche pertinente pour les politiques " sur les think tanks.

<sup>17</sup> Les rubriques ne suivent pas exactement le cadre de Résultats pour le développement de 2014. Nous les avons adaptées et avons mis en évidence certains facteurs pour aider à réfléchir au contexte dans lequel votre think tank verra le jour.



### Contexte Politique

- Quelles sont les caractéristiques du système politique dans lequel vous évoluez ? Comment le système politique réagit-il à la pensée indépendante ? Comment les acteurs réagissent-ils au type de travail que vous souhaitez produire ?
- Quels sont les principaux changements qui se produisent dans les systèmes politiques, sociaux ou économiques ? Y a-t-il des évolutions ou des tendances majeures ? (Par exemple, démocratisation, régionalisation, changements dans les politiques économiques, migrations, etc.)
- Des mesures politiques majeures sont-elles prévues à court ou moyen terme ? Des élections sont-elles imminentes ? Un plan de développement sur 5 ou 10 ans a-t-il été mis en place ? Une nouvelle constitution ou un nouvel accord commercial sont-ils en cours d'élaboration ?
- Avec quels acteurs devrez-vous vous travailler ? Qui est le plus adapté au niveau local, national et/ou international ?

### Besoins en matière de preuves et accès à l'information

- Quel est l'état des informations sur le sujet que vous choisissez ? Quel type d'informations est disponible ? Seriez-vous en mesure d'effectuer les recherches nécessaires pour combler les lacunes en matière de connaissances ?
- Quels contacts sont à votre disposition pour accéder aux données ou évaluer les besoins en matière de preuves ?
- Quels sont les intérêts, les préoccupations et les capacités des organismes publics concernant l'utilisation de la recherche dans l'élaboration des politiques ? Quels sont les besoins des institutions publiques en matière de recherche ? Quelles sont leurs capacités à générer, demander et utiliser la recherche ? Comment pouvez-vous entamer une discussion avec eux ?

### Financement

- Quelles sont les priorités, les stratégies et les objectifs des bailleurs de fonds ? Qui soutient les problèmes qui vous intéressent ? Qui pouvez-vous contacter ?
- Quelles sont les tendances internationales dans le monde universitaire ou politique ? Comment les référenceriez-vous pour faciliter le financement de votre travail ?
- Existe-t-il des sources nationales, régionales et mondiales de financement public et privé dont vous pourriez bénéficier ? Quelles sont les conditions qui y sont attachées.

### Climat intellectuel

- Qu'est-ce que c'est le climat intellectuel ? Comment la science est-elle appréciée ? Est-elle considérée comme utile pour l'élaboration des politiques ? Comment se déroulent les débats intellectuels ? Est-ce la même chose pour toutes les questions politiques, ou certaines communautés intellectuelles sont-elles plus importantes et plus actives ?

- Quelles seront vos relations avec d'autres acteurs intellectuellement pertinents (universitaires, journalistes, leaders d'opinion, experts dans votre domaine et autres) ? Y aura-t-il de la concurrence, des débats ou vous complémenterez-vous les uns les autres ? Comment pouvez-vous travailler ensemble si nécessaire ?

### Société civile

- Quel est le rôle des médias ? Sont-ils libres ? Sont-ils ouvertement partisans ?
- Quels autres acteurs favorisent la diffusion et l'utilisation des preuves ? Existe-t-il des communautés universitaires jouant un rôle actif dans l'élaboration des politiques ? Qui sont-elles ? Qui a le plus de crédibilité ? Pourquoi ?
- Les organisations de la société civile ont-elles besoin de preuves ? Quel type de preuves préfèrent-elles ? La société civile connaît-elle l'approche fondée sur les preuves que les think tanks préconisent ? Quelle est leur position à cet égard ?
- Y a-t-il une demande de preuves de la part des mouvements sociaux et autres organisations de base ? Quel type de preuves préfèrent-ils ? Connaissent-ils l'approche fondée sur des données probantes préconisée par les think tanks ? Quelle est leur position à ce sujet ?
- Quel est le programme d'autres centres de recherche, universités et think tanks ?

### Régimes réglementaires

- Quels sont les cadres réglementaires qui affectent les think tanks et les organismes de recherche ? Comment permettent-ils ou limitent-ils leur capacité à mobiliser des ressources, humaines ou financières ? Comment permettent-ils ou limitent-ils leur capacité à influencer les politiques et les pratiques ?
- Comment la législation du travail affectera-t-elle votre organisation ? Autorise-t-elle les contrats de travail flexibles ? Serez-vous en mesure d'embaucher à l'échelle mondiale ?
- Quelle est la législation fiscale ? (Pensez non seulement à la manière dont elle affecte l'organisation mais aussi les donateurs potentiels). Encourage-t-elle ou pas les philanthropes à soutenir la recherche ? Limite-t-elle les activités que les think tanks peuvent entreprendre (exemple, pour maintenir les exonérations fiscales) ?
- Comment le taux de change vous affecte-t-il ? (Élément crucial à prendre en compte si vous avez des bailleurs de fonds étrangers)
- Comment la législation sur la société civile en général affecte-t-elle les think tanks ?

### Autres questions pratiques

- L'accès à Internet est-il courant et fiable ?
- Aurez-vous accès à des bases de données en ligne, à des revues universitaires, à des communautés de pratique, etc.
- Serez-vous basé dans une grande ou une petite ville ? Serez-vous dans la capitale ou dans une autre partie du pays ? Comment cela affectera-t-il votre communication avec les décideurs politiques, avec les médias ou avec d'autres acteurs pertinents ? La définition de votre lieu d'implantation sera influencée par vos objectifs et votre niveau d'influence souhaité.

- Comment sont les transports au sein de la ville ou vers d'autres villes ? Le trafic affectera-t-il les types d'activités que vous souhaitez organiser ? Par exemple, vous ne pourrez peut-être pas organiser trop d'événements si la circulation limite la mobilité dans la ville.
- Comment la politique d'éducation affecte-t-elle les think tanks ? La pensée critique est-elle une valeur ? Les méthodes de recherche et la rédaction sont-elles bien enseignées ? Ces facteurs auront une incidence sur la qualité et la quantité de chercheurs disponibles pour travailler avec vous.

## Que voulez-vous obtenir en créant un think tank ?<sup>18</sup>

Une fois que vous avez une base solide dans votre contexte et que vous avez une idée précise de la manière dont cela affectera votre future organisation, vous devez vous demander ce que vous souhaitez que votre think tank réalise ?<sup>19</sup> Pour répondre à cette question, nous vous recommandons de réfléchir à la vision et à la mission de votre organisation, qui sont encadrées par vos valeurs (Mendizabal, 2013b ; 2016).

### Vision

La vision est votre rêve, le monde idéal, la vue d'ensemble de ce que vous voulez que le think tank réalise. Ce n'est pas quelque chose qui sera atteint à court terme. Elle doit être visionnaire mais en même temps réaliste. Voici quelques exemples :

« Notre vision est celle d'un monde dans lequel le gouvernement, la politique, les entreprises, la société civile et la vie quotidienne des gens sont exempts de corruption. » [Transparency International](#), Allemagne.

« Nous envisageons un monde de liberté, de démocratie et de développement équitable et durable grâce à l'intégration européenne et à la coopération internationale. » [Istituto Affari Internazionali](#), Italie.

18 18 En outre, [cette boîte à outils Une approche bricolée pour résoudre les problèmes complexes](#) (boîte à outils PDIA –2018) peut vous aider à réfléchir aux problèmes que vous essayez de résoudre.

19 Nous avons exploré le contexte avant de commencer à examiner les objectifs de l'organisation, car le contexte encadrera ce qu'elle sera en mesure de réaliser et comment.

## Mission

La mission est le but de l'organisation ; c'est ce que le think tank fera pour contribuer à la réalisation de la vision. Une bonne mission ne doit pas nécessairement être longue. Au contraire, une mission courte, puissante et claire est préférable. Par exemple :

« La mission de l'EPI est, par le biais de recherches et de recommandations de haute qualité sur la politique européenne, de fournir une base solide de débats et de solutions, en ciblant les décideurs et le grand public » [L'Institut de politique européenne](#), Macédoine.

« Le Centre for London est le think tank de la capitale. Notre mission est de développer de nouvelles solutions aux défis critiques de Londres et de plaider en faveur d'une ville cosmopolite, juste et prospère. » [Centre for London](#), UK.

« En utilisant nos connaissances, nos réseaux, nos financements et nos compétences, nous travaillons dur pour voir de nouvelles opportunités et de nouveaux défis, susciter des réponses créatives à partir de nombreuses sources, transformer des idées brillantes en solutions pratiques, puis orienter des systèmes entiers dans une nouvelle direction » [Nesta](#), Royaume-Uni.

« Notre mission est de produire des connaissances, de proposer des initiatives, de développer des pratiques et de soutenir des processus pour contribuer à la construction d'une paix stable et durable en Colombie » [Fundación Ideas para la Paz](#), Colombie.

« Être reconnu comme une institution innovante qui s'engage en faveur du développement du Brésil, de la formation d'une élite universitaire et de la production de biens publics dans les domaines sociaux et connexes, en garantissant notre viabilité financière par la fourniture de services de haute qualité et de normes éthiques élevées » [Fundação Getúlio Vargas](#), Brésil.

## Valeurs

Les valeurs sont les principes directeurs et le fondement sur lequel reposent toutes les actions, qu'elles soient formellement identifiées ou non. Ce sont des convictions sur ce qui est important et sur la manière d'agir. Aucun individu ou organisation n'est dépourvu de valeurs. Même l'indépendance, la neutralité et le fait d'être guidé par des données sont des valeurs en soi :

« Tout le monde les a [les valeurs]. Et chaque fois qu'un think tank recommande un plan d'action, il utilise des valeurs : les preuves ne nous disent pas ce que nous devons faire. Elles nous informent et constituent la base de notre analyse pour recommander des actions. » Mendizabal, 2016.<sup>20</sup>

Il est utile d'identifier vos propres valeurs dès les premières étapes. Il n'est pas nécessaire qu'elles soient spécifiques au point de limiter vos actions, mais elles doivent donner une idée de la place de votre organisation dans le spectre politique. Elles peuvent être assez simples (par exemple, tous pour la libéralisation) ou plus complexes (par exemple, libéral sur les questions sociales mais plus politiquement conservateur et plus modéré économiquement). ([Mendizabal](#), 2016).

Grâce à notre travail avec des think tanks et des organismes de recherche sur les politiques, nous avons constaté que les organisations ont tendance à formuler publiquement leurs valeurs non pas en fonction de leur position sur l'échiquier politique, mais plutôt en se concentrant sur la manière dont elles entreprennent leur travail. Quelles valeurs sous-tendent votre façon de travailler ? Voici quelques exemples pour vous aider à les comprendre :

« L'indépendance : L'indépendance de notre réflexion, tout autant que sa rigueur et sa créativité, est ce qui fait son influence. Inclusivité et diversité : Nous basons nos analyses et nos solutions sur une approche holistique. Nous réunissons des voix diverses autour de la table pour trouver des solutions communes à des problèmes communs. Nous veillons à ce que nos recherches et nos résultats soient largement accessibles, afin que les gens puissent développer leur propre voix dans les affaires internationales. Collaboration : La collaboration est une compétence essentielle pour nos employés. Elle inspire nos relations avec les associés, les partenaires, les partisans et les membres et nous aide à développer des réseaux mondiaux pour trouver des solutions positives et durables aux défis politiques. » [Chatham House](#), Royaume-Uni.

« Ce que nous représentons : L'indépendance. Excellence, pertinence et innovation. Solutions transversales et à long terme. Multi-constituante et inclusive. Partenariat et ouverture. » [Centre de politique européenne](#), Belgique.

« Les valeurs qui définissent le travail du CIDOB sont les suivantes : Le désir d'agir comme un acteur public en fournissant des connaissances internationales. L'excellence, par la rigueur, la qualité et l'indépendance de nos analyses. L'innovation dans l'approche de l'étude des relations internationales. La visibilité, grâce à de nouveaux formats de recherche et une présence dans les médias. La promotion de la bonne gestion et de la santé économique de l'institution et la recherche proactive de nouveaux projets. » [CIBOD](#), Espagne.

---

<sup>20</sup> Pour en savoir plus, lire : Mendizabal, E. (2011), [Les limites de la méthode scientifique et la nécessité de fusionner science et innovation](#).

Vous n'avez pas besoin de rédiger votre vision, votre mission et vos valeurs – certainement pas sous forme d'un dépliant. Mais il est fortement recommandé d'y travailler, car elles encadreront certainement votre travail. En outre, avoir une mission claire rendra la planification de la stratégie plus facile.

Elle rendra votre organisation plus attrayante pour les personnes aux vues similaires avec lesquelles vous souhaitez travailler, et elle attirera l'attention et le soutien des financiers intéressés par les mêmes questions (Mendizabal, 2016).

#### Encadré 14. À quoi correspond généralement la section "À propos de nous" ?

La section « À propos de nous » d'un site web est l'occasion de présenter votre organisation. Ce qui est inclus, mais aussi ce qui est omis, indique aux lecteurs (qu'il s'agisse de bailleurs de fonds, d'universitaires, de décideurs, de militants ou du grand public) qui vous êtes, ce qui est important pour vous et ce qu'ils doivent attendre de vous.

Nous avons constaté que les meilleures sections « À propos de nous » comprennent : qui est l'organisation (structure organisationnelle, affiliations, etc.), ce que fait l'organisation (principaux problèmes, fonctions), comment elle le fait (expertise clé) et pourquoi. Le style est également important. La simplicité, la description et la précision sont les éléments qui fonctionnent le mieux dans toutes les cultures. Voici quelques exemples de contenu de diverses pages « À propos de nous » :

L'[Institution Brookings](#) décrit qui ils sont (experts, dirigeants, histoire et programmes), ce qu'ils font (rapports annuels, sélection d'essais et programme de bourses) et ce qu'ils défendent (politiques sur l'intégrité, la diversité, l'inclusion et la recherche financée par la santé publique).

Le [Centre pour le Développement Global](#) met en évidence sa mission et ses valeurs, son impact et son influence, son leadership, son conseil d'administration, ses administrateurs, son groupe de travail, la divulgation des données, son financement et son historique. Ils invitent également les visiteurs à en apprendre davantage sur leur façon de travailler et à les soutenir. Ils disposent de sections spécifiques pour les éducateurs et les journalistes, où ils mettent en avant les ressources mises à leur disposition.

La [Fondation Nesta](#) a une vidéo inspirante de 100 secondes qui présente les objectifs qu'ils veulent atteindre, ce qu'ils représentent et comment ils y parviennent. Pour ceux qui souhaitent plus de détails, ils expliquent également comment ils travaillent, ce qu'ils souhaitent réaliser (sous forme de questions sur les sujets qu'ils abordent), leurs [méthodes innovantes](#), les services et le travail à l'international, leur économie, et présentent leur équipe.

Le [Conseil Allemand pour les affaires Etrangères](#) décrit les objectifs et les thèmes sous lesquels l'organisation opère, invite les lecteurs à rejoindre l'organisation en tant que membre et présente une revue qu'elle publie et sa bibliothèque. Il existe également des liens vers son conseil d'administration, ses statuts, son histoire et son code de conduite.

## Sur quelles questions le think tank se concentrera-t-il ?<sup>21</sup>

En plus de réfléchir et de définir votre vision, votre mission et vos valeurs directrices, vous devez travailler à identifier les problèmes sur lesquels votre Think tank se focalisera.

En fonction de vos préférences et de vos motivations, vous souhaitez peut-être aborder une variété de questions de politique publique afin que le changement puisse être abordé à différents niveaux, mais nous vous recommandons de vous concentrer sur quelques problèmes spécifiques. [Gutbrod \(2013a\)](#) suggère de se concentrer sur votre expertise de base « dans un ou deux domaines (par exemple la santé ou l'éducation) ou dans l'ensemble (responsabilité ou processus budgétaires) ou d'appliquer une méthode (par exemple une carte de pointage ou une enquête citoyenne) ». Un bon point de départ est de vous concentrer sur les domaines dans lesquels vous ou votre équipe êtes déjà spécialisés. Cela vous fera gagner du temps (pas besoin d'investir dans l'amélioration de vos connaissances ou compétences dans un domaine qui ne vous est pas familier) et vous permettra d'être opérationnel en un rien de temps.

Cependant, lorsque vous décidez de sujets spécifiques, vous devez penser au-delà de vos intérêts de recherche personnels et prêter attention au contexte et aux questions politiques actuelles ou futures,<sup>22</sup> ainsi qu'aux problèmes que vous pourriez rencontrer. ([Mendizabal, 2016](#)).

Pourquoi ne pas découvrir quels domaines politiques n'ont pas été suffisamment étudiés ? Par exemple, les préoccupations de la classe moyenne. Les think tanks des pays en développement, financés par les donateurs et les agences d'aide étrangère, ont tendance à se concentrer sur ce que l'on appelle souvent le « problème favorable aux pauvres » et à éviter les préoccupations générales et celles de la classe moyenne (par exemple, ils se concentrent sur l'enseignement primaire plutôt que sur l'enseignement supérieur). Cependant, à mesure que les pays et leurs classes moyennes se développent, leurs préoccupations doivent également être prises en compte. Un think tank à thème unique est également une bonne alternative. Il peut vous aider à trouver des financiers et des publics « naturels ». ([Mendizabal, 2016](#))

Une autre façon de choisir votre domaine de travail consiste à déterminer quels programmes politiques nationaux et internationaux sont les plus pertinents. Ceux-ci peuvent concerner des discussions politiques internationales telles que l'Agenda 2030 et les ODD, ou ils peuvent concerner des circonstances spécifiques à un pays, telles que l'avenir de l'emploi ou le développement urbain. En reliant votre travail aux agendas existants, vous pourrez profiter des recherches déjà effectuées sur place.

---

21 Cette section s'inspire de ces articles :

- Mendizabal, E. (2016), [Créer un groupe de réflexion : Pas à pas.](#)
- Gutbrod, H. (2013a), [Conseil au démarrage d'un think tank : Ne le faites pas seul.](#)

22 Plus d'informations sur cette question à la section Comment mènera-t-il des recherches ? et dans l'article Mendizabal, E. (2013), [Les questions de recherche ne sont pas les mêmes que les questions de politique.](#)

Une autre façon de choisir les questions politiques à aborder est de comprendre la probabilité que votre recherche soit utile aux décideurs politiques. Le résumé de la recherche de Datta (2018) sur le programme ODI RAPID révèle quatre facteurs essentiels pour déterminer la probabilité que les données probantes soient prises en compte :<sup>23</sup>

- 1. Le niveau d'expertise technique requis pour participer aux débats politiques.** Dans différents secteurs, le besoin d'une expertise spécialisée peut augmenter (par exemple, le changement climatique) en réponse à sa complexité croissante, de sorte que la demande de connaissances et d'experts de la part des décideurs politiques augmente également.
- 2. L'influence relative des intérêts économiques dans l'élaboration des dialogues politiques.** Dans certains domaines politiques (tels que le commerce ou la sécurité sociale), les acteurs économiques sont sans doute plus importants que dans d'autres. Il est donc important de reconnaître l'influence des intérêts économiques sur la production et l'adoption de la recherche.
- 3. Le niveau de contestation dans le secteur.** Si le secteur est fortement contesté, il sera beaucoup plus difficile d'appliquer la recherche à l'élaboration des politiques que s'il existe un fort consensus sur la nécessité d'un changement de politique.
- 4. La mesure dans laquelle les discours politiques sont internationalisés.** Sur de nombreuses questions, les acteurs locaux commencent à mieux réussir à influencer les politiques lorsqu'ils travaillent avec des acteurs internationaux plutôt qu'uniquement au niveau national.

## Sur quoi le think tank voudra influencer<sup>24</sup>

Il s'agit strictement d'une question de type « quoi », car nous ne faisons pas référence aux publics spécifiques sur lesquels vous vous concentrerez (pour cela, voir la section : [Qui s'y engagera ?](#)). Pour répondre à cette question plus large, réfléchissez plus spécifiquement aux débats politiques auxquels vous contribuerez. À quel niveau orienterez-vous vos efforts ? Cherchez-vous à exercer une influence internationale ou locale ? Par exemple, vous pourriez être basé en Serbie mais chercher à informer la politique européenne à Bruxelles, ou être basé à Lima, au Pérou, et vous concentrer sur les objectifs de développement durable au niveau local. Vous pouvez également commencer à travailler au niveau municipal, puis passer au niveau de la ville ou de la politique nationale. Petit ne signifie pas moins intéressant ou moins important (Mendizabal, 2016).

---

23 D'après Datta, A. (2018), [Trois façons de sélectionner les questions politiques sur lesquelles travailler](#).

24 Cette section s'inspire de : Mendizabal, E. (2016), [Créer un think tank : Pas à pas](#).



Il existe de nombreux niveaux d'influence et d'impact. Par exemple, selon les fonctions de votre groupe de réflexion, vous pouvez :

- Influencer la définition et la formulation d'un problème clé.
- Influencer l'agenda public, encadrer le débat politique et aider à définir les questions à prioriser.
- Aider à définir les questions auxquelles les autres chercheurs devraient tenter de répondre.
- Travailler à la production de preuves pour aider à répondre à ces questions de recherche.
- Formuler des recommandations en matière de politiques ou de programmes sur la base de données probantes (les vôtres ou celles produites par d'autres) et aider les décideurs à s'y retrouver dans les différentes options présentées.
- Développer des programmes ou des projets sur la base de ces recommandations et de ces données et, si possible, les tester par le biais de petits projets pilotes.
- Développer la capacité des décideurs politiques et des autres acteurs politiques concernés à utiliser et à comprendre la recherche.
- Améliorer la façon dont les gouvernements et les ministères prennent des décisions – ce qui a un impact indirect, mais tout aussi important.
- Travailler avec le public, les médias et d'autres parties prenantes pour alimenter le débat sur un sujet particulier, ce qui inclut le changement des croyances autour d'une question spécifique.

#### Encadré 15. Publics locaux et internationaux

*« Les auditoires internationaux ne posent pas nécessairement plus de défis que les auditoires nationaux. En Afrique, certains nouveaux groupes de réflexion cherchent à s'insérer dans des espaces politiques régionaux ou internationaux pour contourner les difficultés propres à la politique nationale, surtout dans des contextes où l'espace politique se restreint rapidement. De plus, l'attention portée à l'échelle locale est souvent insuffisante. Lors de la remise des Prix PODER aux meilleurs groupes de réflexion péruviens, nous avons observé une différence significative entre l'engagement dans la politique nationale et locale : le premier bénéficie bien davantage des contributions des groupes de réflexion que le second. Dans des pays tels que l'Indonésie, l'Inde et l'Argentine, les groupes de réflexion locaux se consacrent à soutenir les communautés politiques infranationales » (Mendizabal, 2016).*

Les choix que vous faites concernant l'impact souhaité ou le niveau auquel vous voulez travailler (local, infranational, national, régional, voire mondial), exigeront des dispositions de gouvernance différentes, des stratégies différentes, des ressources, etc. et vos plans devront évoluer en conséquence (Mendizabal, 2016). Voir section de [La question - Comment ?](#) du présent guide. Mais aussi la section [Quel sera votre business model ?](#) afin de continuer à travailler sur ce sujet.

## Que signifie « utiliser des données probantes » dans la pratique ?<sup>25</sup>

L'objectif de nombreux fondateurs de think tanks est de générer des données probantes de bonne qualité qui peuvent être utilisées pour élaborer des politiques. Mais les pratiques liées aux preuves ne se limitent pas à l'application des résultats de la recherche ou des recommandations lors de la prise de décision.

De nombreux facteurs peuvent inciter les responsables politiques à demander ou à utiliser des données probantes. Il se peut que les responsables politiques utilisent les données probantes pour des raisons plus personnelles, par exemple pour évaluer le pouvoir gagné ou perdu, défendre ou légitimer une décision, ou renforcer leur statut. Ils peuvent également les utiliser à des fins techniques, par exemple pour fournir un contexte sur une question, informer une stratégie ou leur engagement avec d'autres, ou réduire l'incertitude sur un problème politique.

## Quel sera votre business model ?<sup>26</sup>

L'une des premières choses à faire est de décider du modèle économique que suivra votre think tank. Cette décision doit se fonder sur ce que vous voulez réaliser et sur la manière dont vous voulez travailler, mais aussi sur le contexte dans lequel vous lancez le think tank et sur les ressources dont vous disposez.

Le business model est « la manière dont une organisation s'y prend pour atteindre ses objectifs... il définit la manière dont le think tank apporte de la valeur aux parties prenantes, incite les financiers à payer pour cette valeur et convertit ces paiements en recherches susceptibles d'influencer les politiques » .... Il reflète donc l'hypothèse de la direction sur ce que veulent les parties prenantes, comment elles le veulent et comment un think tank peut utiliser ses ressources pour répondre au mieux à ces besoins, être payé pour le faire et accomplir sa mission. En résumé, le modèle économique d'un think tank décrit l'interface entre la raison d'être d'un institut de recherche politique et la logique économique qui le sous-tend. ([Ralphs, 2016a](#)).

Lors de l'élaboration d'un business model, vous devez faire trois choix : politique, actif et gouvernance.

- **Les choix politiques** concernent les politiques internes qu'une organisation établit pour ses opérations. Il peut s'agir de décisions concernant l'économie des vols,

---

25 Basé sur Datta, A. (2018), [Cinq questions pour comprendre le contexte des preuves](#).

26 Cette section s'inspire de : Ralphs, G. (2016a), [Les modèles d'affaires des think tanks : Le business de l'académie et de la politique](#).

la non-utilisation d'imprimantes et l'organisation de réunions virtuelles ou en personne, ou de politiques telles que l'établissement de limites de financement à partir de sources uniques et la manière de recruter et de conserver le personnel.

- **Les actifs** sont les ressources tangibles dans lesquelles une organisation investit.
- **La Gouvernance** est la manière dont l'organisation discute et prend des décisions stratégiques et quotidiennes (Casadesus-Masanell et Ricart, 2011).

Approfondissez ces choix en considérant les éléments suivants :<sup>27</sup>

Éléments d'un business model	Description
Proposition de valeurs	Lors de la production et de la vente de produits et de services, quelle valeur est offerte aux utilisateurs ?
Activité principale	Quelles sont les activités menées afin de créer des propositions de valeur, et par conséquent de générer des revenus pour l'organisation ?
Leadership	Quelles sont les caractéristiques requises pour le leadership ?
Governance	Comment mettre en place la gouvernance ?
Communications	Comment définir les publics en tenant compte de la proposition de valeur ? Quelles stratégies et quels canaux doivent être développés pour les atteindre ?
Structure de financement	D'où vient le financement ? Comment les décisions relatives au financement sont-elles organisées et gérées ?
Gestion du personnel	Comment identifier, attirer et motiver les membres du personnel ?
Gestion financière	Comment l'organisation gère-t-elle les revenus et les coûts pour assurer sa durabilité ?

Source : Adapté de Cahyo et Echt (2015)

Lorsque vous réfléchissez à votre business model, une idée consiste à créer une histoire sur la manière dont l'organisation accomplira sa mission.

Les bons business model peuvent prendre de nombreuses formes, mais ils partagent certaines caractéristiques clés :

- Ils sont alignés sur les objectifs de l'organisation et y répondent.
- Ils sont auto-renforcés, ce qui signifie qu'il existe une cohérence interne. Tous les choix et toutes les décisions doivent se compléter et tendre vers le même objectif.
- Ils sont robustes. Ils continuent à faire des heures supplémentaires en repoussant les risques et en profitant des opportunités (Casadesus-Masanell et Ricart, 2011).

<sup>27</sup> Basé sur les sources suivantes : [Mendizabal 2010](#), [Universalialia 2013](#), [Ralphs 2011](#), [Struyk 2006](#), [Yeo 2011](#).

N'oubliez pas que votre modèle économique peut changer s'il ne fonctionne plus pour votre organisation. Voir le cas d'Espacio Público dans l'encadré 16.

#### Encadré 16. Changer de business model : Le cas d'Espacio Público au Chili

Le choix d'un modèle d'entreprise est une décision cruciale, car il détermine la façon dont l'organisation va organiser et mener ses activités. Les modèles d'entreprise répondent aux objectifs et aux buts d'une organisation, ainsi qu'à son contexte et à ses ressources. C'est pourquoi la plupart des modèles d'entreprise sont uniques et doivent faire l'objet d'une évaluation continue et d'évolutions. Il ne s'agit pas d'une décision figée. À tout moment, si le modèle d'entreprise ne fonctionne pas, vous avez la possibilité de décider de le changer.

Par exemple, [Espacio Público](#), un think tank à Santiago du Chili, a commencé à fonctionner en 2013 avec deux grands bailleurs de fonds principaux qui ont fourni 100 % de son budget. L'accord avec l'un des bailleurs de fonds était de trois ans et avec l'autre bailleur de fonds, l'accord prévoyait qu'ils réduiraient leurs fonds chaque année. Cela a encouragé Espacio Público à rechercher un financement plus axé sur les projets. En 2017, elle disposait de 20 % de financement de base, de 70 % de financement par projet et de 10 % de financement local.

Mais le financement n'était qu'un des changements qu'ils ont subis. Ils ont également dû réorganiser leur conseil d'administration et leur équipe de chercheurs pour s'adapter à ce financement par projet, qui exige une plus grande autonomie des équipes. Ils ont réduit leur équipe de chercheurs pour s'assurer qu'elle était composée de chercheurs plus expérimentés qui pouvaient « se présenter devant les donateurs en leur nom propre » et non en tant qu'assistants de quelqu'un d'autre. En d'autres termes, leur modèle de financement a évolué, tout comme leur modèle d'entreprise, de manière complémentaire.

## Comparaison des business model des think tanks

La recherche menée par Leandro Echt et Ashari Cahyo Edi (2015) analyse les modèles d'affaires de six think tanks (trois en Amérique latine et trois en Indonésie) en se concentrant sur les éléments présentés ci-dessus. L'étude révèle que les think tanks ont des compréhensions différentes de ce que signifie « business model ». Certains font référence à la structure de financement tandis que d'autres se concentrent sur le mode de travail ou la proposition de valeur du think tank.

#### Similitudes entre les think tanks étudiés :

- La plupart des think tanks diversifient leurs activités commerciales de base, plutôt que de se concentrer sur une seule activité. Ces activités sont généralement la recherche, le renforcement des capacités et le conseil politique.
- La plupart des think tanks fournissent des efforts pour diversifier leurs sources de financement.
- La plupart des organisations comprennent leurs différents publics et disposent d'outils de communication pour les cibler.

**Différences entre les think tanks étudiés :**

- En termes de gouvernance, certains think tanks ont des dispositifs de gouvernance lourds (avec de nombreux organes internes et externes ayant des fonctions spécifiques) alors que l'approche est beaucoup plus légère dans d'autres organisations.
- En ce qui concerne la proposition de valeur, pour certaines organisations, l'excellence de la recherche est leur principal produit, tandis que pour d'autres, c'est leur capacité à s'engager auprès des communautés de base.

Tout le monde n'a pas les compétences nécessaires pour développer le modèle d'entreprise, il peut donc être judicieux d'engager une équipe professionnelle pour vous soutenir à ce stade. Avoir un modèle économique et un plan d'affaires bien rédigés est essentiel pour gagner la confiance des futurs partenaires et bailleurs de fonds.

**Types de think tanks<sup>28</sup>**

L'application des différents éléments d'un modèle économique donne lieu à différents types de think tanks. La classification de Stone (2005), qui concerne l'origine du think tank, est un bon point de départ. Elle identifie les types suivants :

1. Les think tanks indépendants de la société civile établis en tant qu'organisations à but non lucratif.
2. Les instituts de recherche politique situés dans, ou affiliés à, une université.
3. Les think tanks créés par le gouvernement ou parrainés par l'État.
4. Les think tanks créés par des entreprises ou affiliés à des entreprises.
5. Les think tanks des partis politiques (ou des candidats).

Ce ne sont là que quelques exemples de types de groupes de réflexion, et il existe de nombreuses nuances au sein de chaque catégorie. Par exemple, au sein des organisations indépendantes de la société civile, certaines se comportent comme des cabinets de recherche (entreprenant des recherches à la demande et répondant même à des appels à propositions).

Ce modèle tend à exister là où la coopération internationale a joué un rôle important ou lorsque le principal bailleur de fonds de la recherche est l'État, via des demandes d'avis d'experts ou d'évaluations. Ces think tanks s'engagent dans des contrats de service pour mener à bien des projets de recherche à long et à court terme, et de ce fait, leur marge de manœuvre pour suivre leurs propres agendas peut être quelque peu limitée (Mendizabal, 2013a).

Certains think tanks tentent de combiner le conseil en recherche avec des activités de communication et de vulgarisation de type plus indépendant. ([Mendizabal, 2016](#))

---

<sup>28</sup> Cette section s'inspire de :

- Mendizabal, E. (2013a), [Les think tanks en Amérique latine : Que sont-ils et qu'est-ce qui les anime ?](#)
- Mendizabal, E. (2013c), [Les think tanks à but lucratif et les implications pour les bailleurs de fonds.](#)

### Encadré 17. Types de think tanks dans le monde

Selon [le rapport sur l'état du secteur des think tanks de 2019](#), qui analyse les think tanks du monde entier, la majorité des think tanks pour lesquels des données sont disponibles sont des organisations à but non lucratif (67 %), suivies par les instituts ou centres universitaires (16 %), les organisations gouvernementales (10 %), les organisations à but lucratif (5 %) et un petit groupe d'autres (2 %). Cette répartition varie également selon les régions. Par exemple, en Chine, le pourcentage de groupes de réflexion gouvernementaux est de 74 %, alors qu'aux États-Unis et au Canada, 97 % sont à but non lucratif. L'enregistrement légal de votre organisation devra s'adapter au contexte dans lequel elle opère. (voir [Quel est le contexte ?](#) pour plus de détails sur cette discussion).

Les think tanks à but lucratif que nous avons rencontrés en Europe de l'Est, en Amérique latine et en Afrique sont un autre exemple d'organisations qui échappent quelque peu à la catégorisation de Stone. Leur contexte a fait de ce business model le plus logique : des coûts initiaux élevés pour les organisations de la société civile, des réglementations qui limitent leur libre fonctionnement ou leur accès aux données, des lois fiscales compliquées pour le secteur à but non lucratif, et d'autres facteurs, les ont amenés à opter pour ce modèle (Mendizabal, 2013c). Beaucoup se sont dit que si les gouvernements peuvent essayer de freiner la société civile, il est peu probable qu'ils fassent de même avec les petites et moyennes entreprises.

*Foraus est un think tank suisse qui a été créé en tant qu'organisation de base et qui reflète ses origines à travers son vaste réseau de bénévoles qui relèvent les défis politiques et entreprennent des recherches de manière très collaborative. Ils sont soutenus par un petit groupe de jeunes penseurs qui gèrent ces processus et remplissent des fonctions essentielles.*

Ce ne sont là que quelques-unes des options qui existent. Votre organisation pourrait ressembler à l'une d'entre elles ou même être différente. Dans tous les cas, il est important de garder à l'esprit que le modèle d'entreprise doit correspondre à vos objectifs organisationnels et au contexte dans lequel vous opérez et que vous souhaitez influencer.

### Encadré 18. Modèles de think tanks en Zambie

À titre d'exemple des divers types de think tank qui existent, nous présentons un résumé des différents modèles de groupes de réflexion en Zambie (d'après Mendizabal, 2013d et 2013e).

#### Les think tank académiques

Ce sont les plus traditionnels et les préférés des bailleurs de fonds tels que la [Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique](#) (ACBF). Ils suivent un modèle académique

et ont tendance à être plutôt coûteux (en termes de financement). Le ZIPAR ([Institut zambien d'analyse et de recherche politique](#)) est un exemple de ce type. Il a démarré lentement et régulièrement, en se concentrant sur sa mise en place : bureau, personnel, systèmes, processus, partenariats, et ainsi de suite, produisant peu ou pas de résultats. Cela a été rendu possible par un financement de base de l'ACBF. Jusqu'en 2013, il bénéficiait encore d'un financement de base de l'ACBF et du gouvernement zambien, complété par un financement de projet du DFID et de l'ambassade du Danemark.

#### **GO think tank**

Un exemple intéressant est celui du [Centre pour la politique commerciale et le développement](#) (CTPD), qui est né du secrétariat d'un réseau d'ONG travaillant sur des questions liées au commerce et au développement. Au départ, ce secrétariat effectuait principalement un travail de renforcement des capacités, mais il s'est lentement orienté vers l'analyse et l'influence des politiques. Les membres du réseau sont ensuite devenus un conseil ou une assemblée pour le CTPD. L'organisation reçoit des fonds d'ONG internationales (dont certains sont des fonds de base).

#### **Un think tank confessionnel**

[Le centre jésuite de réflexion théologique](#) (JCTR) a un modèle de think tank intéressant et peu commun : il s'agit d'une organisation confessionnelle. Il a l'avantage de disposer d'un récit et d'un groupe d'intérêt bien établis.

Le JCTR utilise le récit chrétien, des histoires et des métaphores, pour communiquer ses preuves. Cela résonne fortement avec de nombreux publics spécialisés et généraux dans le pays. Le JCTR a également développé un produit : [le panier des besoins fondamentaux](#). Ce produit est diffusé et utilisé par le gouvernement, les acteurs internationaux, les syndicats, les entreprises de médias, etc.

*Pour en savoir plus sur la religion et les think tanks, lisez ces articles : Mendizabal (2012), [L'église et les think tanks](#) et Mendizabal (2011), [La religion est-elle un interdit pour les think tanks ?](#)*



## QUI ?

## Le Qui ?

**Les questions suivantes vous aideront à :**

- Comprendre les différents rôles que peut jouer un conseil d'administration pour un think tank et les différents types qui existent.
- Connaître les défis auxquels est confronté le leader d'un think tank et les différentes compétences dont il a besoin pour les relever.
- Réfléchir à la manière dont le think tank s'engagera auprès de son public et commencer à définir les meilleurs moyens de le faire.
- Appréciez les compétences que les chercheurs d'un think tank doivent avoir, comment définir le personnel dont vous aurez besoin et à la manière dont vous les embaucherez.
- Sachez qu'il existe différents types de flux de financement disponibles et commencez à réfléchir à ce qui serait le mieux pour votre organisation en fonction de ce que vous voulez réaliser.
- Identifiez qui peut soutenir votre organisation en lui donnant accès à différentes ressources.

### Qui le dirigera ? (Et comment ?)<sup>29</sup>

La gouvernance d'un think tank fait référence à son organisation et à la manière dont les processus de prise de décision se déroulent. Elle implique les règles et les normes d'interactions au sein de l'organisation qui affectent la manière dont les différentes parties sont réunies. Ces règles affectent la nature et le style de gestion d'une organisation.

---

<sup>29</sup> Cette section s'inspire de :

- Mendizabal, E. (2014b), [Mieux vaut tôt que tard : Relever les défis de gouvernance et de gestion des think tanks pour profiter pleinement des nouvelles opportunités de financement et de soutien](#).
- Mendizabal, E. (2016), [Mettre en place un think tank : Pas à pas](#).
- Moncada, A. & Mendizabal, E. (2013), [Les conseils d'administration des think tanks : Composition et pratiques](#).



Il s'agit d'une question de qui et en partie de comment, car vous devrez décider qui dirigera l'organisation et comment les grandes décisions seront prises. Le think tank sera-t-il dirigé par un conseil d'administration, une assemblée de membres ou directement par le directeur exécutif ? La réponse à ces questions sera liée à votre modèle économique et au type d'organisation que vous décidez de créer.

Des modèles spécifiques de think tanks nécessitent des structures de gouvernance différentes. Par exemple, les organisations affiliées à des universités doivent suivre les règles de leurs hôtes ; les organisations basées sur un réseau doivent s'assurer que leurs membres sont représentés ; et les think tanks des partis politiques ont tendance à être influencés par le parti qui les a créés.

L'élaboration de votre propre modèle de gouvernance dépendra de plusieurs facteurs, mais le plus important :

- Les lois nationales relatives au type d'organisation que vous allez créer en vertu des dispositions légales en vigueur.
- Votre modèle d'entreprise.
- Votre relation avec d'autres organisations.

Malgré une certaine diversité, tous les dispositifs de gouvernance devraient prendre en compte les éléments suivants (Mendizabal, 2016) :

- Un conseil d'administration ou un organe directeur responsable des décisions primordiales et de la vision à long terme (indépendant de la direction).
- Une direction exécutive : un manager compétent au centre de l'organisation.
- Des cadres supérieurs/décideurs chargés de superviser les trois principaux aspects du travail du think tank : la recherche, la communication et la gestion.
- Des structures institutionnelles qui rassemblent les personnes, les équipes et les rôles.

Si vous voulez avoir une organisation souple et flexible qui peut agir rapidement, vous ne devez pas rendre la gouvernance trop lourde au sommet : évitez d'avoir plusieurs conseils (par exemple, de gestion, consultatif, juridique, etc.) car cela rendra la gouvernance lourde et coûteuse (Moncada & Mendizabal, 2013).

### Encadré 19. La bonne gouvernance comme l'un des fondements de la bonne gestion

La bonne gouvernance est à la base de la bonne gestion. Et cette bonne gestion reste fondamentale pour que le think tank puisse remplir sa mission. Nous avons tendance à penser que pour être un think tank performant, il faut beaucoup de bons chercheurs, mais ce n'est qu'une partie de l'histoire : il faut une bonne gouvernance et une bonne gestion. Une bonne gouvernance et une bonne gestion influencent la capacité du think tank à :

- S'engager auprès des bailleurs de fonds et profiter de leur soutien ;
- Gérer efficacement les fonds ;
- Garantir leur indépendance vis-à-vis des groupes d'intérêt ;
- Tirer les leçons de leurs succès et de leurs erreurs ;
- Attirer les meilleurs talents à tous les niveaux de l'organisation ;
- Faire face aux chocs internes et externes ;
- En l'absence de dispositions de gouvernance et de compétences de gestion appropriées, les think tanks ont peu de chances d'offrir des stratégies de financement durables, une recherche de haute qualité et des communications efficaces.

Pour plus d'informations, voir cette vidéo [Le rôle et la fonction des conseils d'administration](#).  
Le réalisée pour [l'école pour les thinktankers](#).

## Fonction du Conseil d'administration

Un conseil d'administration fort et indépendant est un aspect essentiel de la réussite d'un think tank. La principale fonction d'un conseil d'administration est de veiller à ce que l'organisation reste sur la bonne voie pour accomplir sa mission et dispose des ressources nécessaires pour mener à bien son travail. Il est important de définir dès le départ les fonctions que peut avoir un conseil d'administration, afin de s'assurer que vous en tirez le meilleur parti (Moncada & Mendizabal, 2013).

Voici quelques-unes des principales fonctions des conseils d'administration :

- Soutenir la collecte de fonds.
- Développer un réseau.
- Superviser la stratégie.
- Aider à l'embauche de cadres supérieurs.
- Encourager l'innovation.
- Contrôler la conformité avec la mission, la vision, les valeurs, les statuts et les politiques de l'organisation.
- Assurer la viabilité technique et financière de l'organisation.
- Examiner et approuver le plan stratégique, le plan opérationnel et le budget annuel.
- Nommer et évaluer le directeur général.

## Types de conseils

Les conseils d'administration des think tanks se présentent sous de nombreuses formes, mais ils peuvent être classés dans les catégories suivantes (Moncada et Mendizabal, 2013) :

- **Conseil d'entreprise** : Il s'agit du type de conseil le plus courant, qui se voit confier deux tâches principales : définir et maintenir les objectifs et valeurs initiaux du think tank, et déterminer et assurer ses finances. Ce type de conseil d'administration a généralement la responsabilité de nommer un directeur général, qui à son tour a la responsabilité de nommer et de superviser le personnel et toutes les activités quotidiennes du think tank. L'Overseas Development Institute au Royaume-Uni et Grupo FARO en Équateur ont des conseils d'administration.
- **Conseil des membres** : Une assemblée de personnes associées au think tank (généralement des chercheurs et des membres fondateurs). L'assemblée élit souvent un conseil exécutif (ou une équipe de gestion) et un directeur exécutif parmi ses membres. L'Instituto de Estudios Peruanos au Pérou a un conseil d'administration composé de membres.
- **Conseils supplémentaires** : Des conseils supplémentaires peuvent être mis en place pour soutenir différents aspects de l'organisation. Par exemple, des conseils consultatifs pour offrir une expertise thématique, des conseils internationaux pour soutenir les efforts d'un think tank pour accroître sa crédibilité au niveau mondial, des conseils de bailleurs de fonds, etc.

## Qui doit faire partie de votre conseil d'administration ?

Un bon conseil d'administration est composé de membres qui s'intéressent à la politique et aux questions sur lesquelles le think tank se concentrera, mais qui possèdent également un ensemble de compétences dont le directeur du think tank fera bon usage : un accès aux bons réseaux, des contacts avec les secteurs public et privé, des compétences en matière de communication et de médias, de solides compétences en matière de recherche et de gestion de la recherche, une expérience en matière de ressources humaines, une expertise en matière de planification financière et de collecte de fonds, une expertise juridique, etc.

L'équilibre exact dépendra des objectifs et des besoins du groupe de réflexion. Mais n'oubliez pas que les VIP ne sont pas forcément les meilleurs membres du conseil d'administration, surtout lorsque vous travaillez à la création et au lancement d'une organisation. Les membres de votre conseil doivent s'engager dans le projet et être en mesure d'offrir leur temps pour vous soutenir (Moncada & Mendizabal, 2013).

### Encadré 20. La gouvernance d'une organisation doit évoluer avec elle : Grupo Faro

Cas basé sur Belletini, O. (2014), [Renforcement du conseil d'administration de Grupo FARO](#).

Les fondateurs du Grupo Faro ont créé un conseil consultatif lors de sa création en 2004. Les membres de ce conseil étaient des universitaires réputés de différents pays qui, en faisant partie du conseil, ont transféré leur légitimité personnelle à l'organisation naissante. Le rôle principal du conseil était de suggérer les thèmes et les objectifs que l'organisation devait poursuivre; ils ont donné accès à leurs réseaux et ont même participé à des réunions avec des donateurs potentiels. Cependant, à mesure que l'organisation grandissait en taille et en complexité, un soutien plus professionnel était nécessaire.

C'est pourquoi, en 2012, l'organisation a réformé ses statuts et mis en place un conseil d'administration doté des compétences légalement reconnues pour diriger l'organisation. Ce conseil était composé de membres issus de divers milieux professionnels, politiques, religieux et culturels et a apporté une valeur ajoutée plus structurée aux différents aspects de l'organisation.

## Structure institutionnelle<sup>30</sup>

Il existe différentes options en termes de structures institutionnelles. Vous devez choisir la structure qui convient le mieux à vos objectifs et à vos ressources – y compris les personnes qui y travailleront et les attentes de vos financeurs.

Par exemple, un think tank universitaire typique, issu d'un département universitaire ou fondé par des universitaires à la recherche d'un véhicule moins bureaucratique pour entreprendre des recherches pratiques, sera moins enclin à un conseil d'administration de type entreprise qu'un groupe de consultants ou d'entrepreneurs sociaux à la recherche d'une plus grande rigueur dans leurs conseils politiques.

### Encadré 21. Décider d'une structure institutionnelle pour un think tank au Timor oriental

Adapté de Yeo, S., Echt, L. (2018b), Mise en place d'un think tank : [Enseignements du Timor-Oriental \(Partie 2 : structures institutionnelles alternatives\)](#).

En 2017, la Fondation Asie a demandé à On Think Tanks d'évaluer les perspectives de création d'un institut de politique publique au Timor-Leste. Sur la base d'une analyse du

<sup>30</sup> Cette section s'inspire de Yeo, S. et Echt, L. (2018b), [Mise en place d'un think tank : Leçons du Timor-Leste \(Partie 2 : structures institutionnelles alternatives\)](#).

contexte, Stephen Yeo et Leandro Echt (2018a) sont arrivés à la conclusion que la création d'une grande organisation avec du personnel à temps plein ne serait pas la meilleure approche. Cela s'explique principalement par le fait que les chercheurs qualifiés sont rares au Timor-Leste, et que les rares qui existent sont recherchés par le gouvernement (qui offre de meilleurs salaires). En outre, une grande organisation serait difficile à financer. L'option qu'ils ont suggérée était une organisation légère, avec une petite équipe centrale qui s'appuyait sur une réserve de ressources financières pouvant être utilisées pour commander des analyses de politiques selon les besoins.

Compte tenu du contexte, et surtout de la faible demande de connaissances, cette institution légère pourrait suffire au Timor-Oriental et fournir toute la recherche et l'analyse dont le pays a besoin (et peut utiliser). Par la suite, l'organisation pourrait évoluer et se développer en fonction de la demande de recherche et d'analyse.

Echt et Yeo ont préconisé l'établissement d'un institut de pointe, dirigé par un directeur, un petit secrétariat administratif, et doté d'un fonds pour soutenir les recherches menées par des chercheurs locaux ou internationaux. Le succès de ce modèle en réseau dépendait de l'expérience du directeur ou des responsables en matière de commande de recherches sur les politiques (par exemple, les compétences nécessaires pour définir et encadrer un projet de recherche sur les politiques), ainsi que de leurs relations au sein de la communauté universitaire et politique pour le recrutement (un groupe consultatif actif et solide pouvait également contribuer à cela).

La recommandation précise également que si l'institut doit commencer en tant que réseau, il ne doit pas nécessairement le rester, en s'appuyant uniquement sur une expertise internationale externe. L'institut devrait s'efforcer de développer les capacités locales et de promouvoir l'utilisation et la nécessité des données probantes pour informer les politiques publiques dans le pays.

## Qui dirigera le think tank ?<sup>31</sup>

Bien qu'il existe plusieurs façons d'appréhender le leadership, nous nous référerons dans cette section à la personne responsable de la gestion quotidienne d'une organisation : le directeur général.<sup>32</sup> Nous réfléchissons aux principales responsabilités de ce rôle, à la combinaison de compétences (profil) qu'un directeur exécutif doit posséder et aux principaux défis auxquels la plupart des directeurs exécutifs sont confrontés.

31 Cette section s'inspire de :

- Mendizabal, E. (2016), [Créer un groupe de réflexion : Pas à pas](#).
- Mendizabal, E. (2014c), [Ressources pour les directeurs exécutifs : Compétences, structure et outils](#).
- Echt, L. (2013), [Les directeurs exécutifs des think tanks : Contexte, profils et qualités](#).
- Ramos, C. (2021), Think tank leadership : [Fonctions et défis des directeurs exécutifs de think tanks](#).

32 PDG, directeur exécutif ou président sont d'autres noms pour désigner la personne ayant la plus haute responsabilité dans les opérations quotidiennes.

## Responsabilités clés

Les directeurs exécutifs sont indispensables au succès, à la crédibilité et à l'impact des groupes de réflexion. Ils sont responsables des rôles et fonctions clés qui vont de la gestion quotidienne à des tâches à caractère plus stratégique. Bien que les fonctions spécifiques varient selon les organisations, les directeurs exécutifs assument cinq responsabilités clés :

- **Fournir une orientation stratégique** : définir la mission de l'organisation et élaborer une stratégie pour l'accomplir. La direction stratégique implique également d'être capable d'identifier, d'anticiper et de réagir aux changements dans l'organisation, qu'ils soient externes ou internes (par exemple, nouveaux partis au pouvoir, COVID-19, diminution des financements).
- **Gestion des opérations** : le directeur exécutif est responsable en dernier ressort d'une série de tâches de supervision visant à garantir le bon fonctionnement de l'organisation. Cela inclut les questions administratives générales, la gestion des ressources humaines (stratégie, embauche et gestion hiérarchique du personnel supérieur), la gestion et la supervision des finances, l'engagement avec le conseil d'administration et la gestion et/ou le suivi des projets ;
- **Assurer la direction intellectuelle et garantir la qualité de la recherche** : Les dirigeants des think tanks doivent assurer un leadership intellectuel afin de garantir que l'organisation produise des recherches de haute qualité, crédibles et pertinentes pour le public et les décideurs politiques. Cela implique des fonctions qui vont de l'établissement et du maintien de la pertinence et de la crédibilité de l'organisation à la gestion de la recherche et à l'assurance qualité, en passant par le mentorat.
- **Collecte de fonds et garantie de la disponibilité des ressources** : les dirigeants gèrent les sources de financement existantes tout en s'efforçant activement d'en attirer de nouvelles, et en veillant à ce que l'organisation dispose des fonds dont elle a besoin pour fonctionner. Cela ne veut pas dire que les directeurs exécutifs sont les seuls à entreprendre des activités de collecte de fonds, car les chercheurs de nombreuses organisations collectent activement et avec succès des fonds. Il incombe toutefois au directeur exécutif d'assurer la coordination des activités de collecte de fonds afin que l'organisation dispose de suffisamment de fonds pour atteindre ses objectifs.
- **Représenter l'organisation, établir des partenariats et créer des réseaux** : Les directeurs exécutifs interagissent régulièrement avec un large éventail de parties prenantes, telles que les financeurs, les décideurs politiques, leur propre personnel, le conseil d'administration, les partenaires externes ou les médias. Ils s'engagent avec eux à différentes fins : établir des alliances, défendre des intérêts, prodiguer des conseils (ou en recevoir aussi), diffuser et faire connaître, négocier, discuter des propositions, explorer les possibilités de financement, examiner les questions clés, avoir des conversations informelles, etc. Le directeur exécutif est le principal représentant du think tank ; il sert de porte-parole, est chargé d'établir et de maintenir des partenariats, d'améliorer le profil de l'organisation et de s'engager auprès des décideurs politiques, des médias et d'autres parties prenantes clés.

### Encadré 22. Entreprendre des recherches

Bien que de nombreux dirigeants de think tanks souhaitent consacrer du temps à leurs propres recherches, la réalité est que le fonctionnement quotidien de l'organisation ne leur laisse pas le temps de le faire. Nous avons constaté que cela dépendait du modèle du think tank, mais aussi du stade auquel il se trouve. Mais Il est important de garder à l'esprit que les directeurs exécutifs ont rarement le temps de se consacrer à leurs propres travaux de recherche, et si c'est quelque chose que vous voulez faire, vous devrez établir les structures et le soutien nécessaires.

Les trois premières fonctions sont plus internes à l'organisation, tandis que les deux dernières sont tournées vers l'extérieur. Il est important que les administrateurs soient en mesure d'équilibrer ces deux aspects du rôle. Par exemple, si l'on se concentre trop sur les questions internes, on risque de limiter le temps consacré à l'obtention des ressources et de la validation externe dont le personnel a besoin pour fonctionner. Il est difficile de trouver un équilibre et, le plus souvent, les administrateurs exécutifs ont le sentiment d'être éparpillés. Il est également important de constituer une bonne équipe (voir section [Qui y travaillera ?](#)) et de travailler avec le conseil d'administration si nécessaire (voir section [Qui le dirigera ?](#)).

## Profil

Même s'il existe un ensemble de compétences et de caractéristiques nécessaires pour le poste, le profil, les caractéristiques personnelles ou les antécédents qu'un responsable de think tank doit avoir, varient considérablement d'une organisation à l'autre et sont également fonction du contexte.

Selon une typologie de l'entrepreneuriat politique élaborée par Simon Maxwell, les dirigeants de think tanks, et les entrepreneurs politiques en général, doivent combiner un ensemble de compétences et de caractéristiques clés (la force et la combinaison de chacune d'entre elles varient toutefois) :

- **Compétences en communication** : le dirigeant doit être un bon conteur d'histoires, capable de naviguer avec assurance entre différents publics et de s'engager avec chacun d'eux pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- **Compétences interpersonnelles** : le directeur exécutif doit être un bon networker, doté de solides compétences en relations publiques et d'un bon réseau de relations afin de pouvoir assumer certaines des responsabilités les plus importantes du think tank. Ces responsabilités comprennent la représentation de l'organisation, la collecte de fonds, la mobilisation et l'autonomisation des personnes afin de réaliser la mission de l'organisation.

- **Compétences en matière de gestion** : le responsable doit être un ingénieur qui s'implique « sur le terrain ». Il doit superviser les opérations quotidiennes tout en étant actif dans les réunions de haut niveau. L'expertise académique peut apporter une légitimité sur les questions de politique, mais les compétences de gestion permettront de mener à bien la mission. Selon les bonnes pratiques de gestion, les directeurs doivent laisser une certaine marge de manœuvre à leurs équipes et les aider à se faire reconnaître dans leur domaine. Il est également important de garder un œil sur les jeunes chercheurs et de planifier et préparer la progression du personnel. Enfin, les dirigeants doivent également être capables de réfléchir à des modèles économiques, d'identifier et de résoudre des problèmes, de traduire des problèmes politiques en projets de recherche, et d'anticiper et de gérer le changement au sein de l'organisation.
- **Savoir-faire politique** : il s'agit d'être un rassembleur – quelqu'un qui est bien informé, qui fait autorité et qui est reconnu par ses pairs sur des questions particulières afin de pouvoir convaincre les décideurs et d'autres publics sur la manière de les aborder.
- **L'engagement envers l'organisation** : bien que cela ne fasse pas partie de la typologie de Simon Maxwell, un engagement envers le projet de think tank et la volonté de consacrer au moins cinq ans à sa mise en place seraient des éléments essentiels pour le leader d'une nouvelle organisation. Le fait d'être dévoué à la réussite aidera à faire face aux nombreux défis qui accompagnent la direction d'un groupe de réflexion.

### Encadré 23. Compétences clés pour les thinktankers

[Regarder ici](#) Simon Maxwell explique les compétences clés pour les thinktankers.

Il est intéressant de réfléchir à la manière dont votre profil influencera les activités de votre think tank et si vous devez rechercher des rôles complémentaires pour équilibrer votre profil, ou travailler avec des personnes ayant des orientations similaires. Cela dépendra du type de think tank que vous souhaitez développer et de vos objectifs en matière d'impact politique.

Enfin, en termes de connaissances et d'expertise, les éléments suivants sont importants

- **Une compréhension nuancée des think tanks** et/ou des politiques fondées sur des données probantes.
- **Une connaissance du contexte** dans lequel le think tank fonctionnera, y compris les processus d'élaboration des politiques.
- **Une connaissance des sujets** sur lesquels le think tank se concentrera.
- **Être capable de mobiliser des ressources.**



## Défis

En tant que responsable d'un think tank, vous êtes susceptible d'être confronté à de nombreux défis, et les identifier peut vous aider à vous préparer à l'avance. Ces défis peuvent être résumés en catégories personnelles et organisationnelles.

### Défis personnels :

- **Jongler avec trop de fonctions** : les dirigeants de think tanks sont responsables de nombreuses tâches qui vont de la supervision des opérations quotidiennes à la conduite de recherches, en passant par les réunions avec les bailleurs de fonds ou les entretiens avec les médias. Certains dirigeants finissent par se retrouver trop dispersés et n'ont pas le temps ou les connaissances nécessaires pour tout gérer. Il est donc important de s'assurer qu'un soutien est disponible, qu'il s'agisse de membres de l'équipe, de services externes ou de membres du conseil d'administration, pour aider à faire face aux nombreuses responsabilités.
- **Caractéristiques personnelles** : dans certains cas, les dirigeants, ou le personnel des think tanks en général, sont confrontés à des difficultés liées à la façon dont ils sont perçus par les autres. Malheureusement, il existe des préjugés et/ou des discriminations dans le secteur et il arrive que des dirigeants d'un genre, d'une race ou d'un âge particulier soient repoussés par d'autres personnes avec lesquelles ils s'engagent. Ceci n'a pas pour but de dissuader quiconque d'occuper un poste, au contraire, nous devons travailler en tant que secteur pour faire en sorte que cela ne se produise plus.
- **Apprendre à gérer un think tank** : de nombreux dirigeants de think tanks ont été formés en tant que chercheurs plutôt qu'en tant que « gestionnaires » et doivent donc apprendre de nouvelles fonctions sur le tas. Ils doivent se préparer à l'avance aux tâches de gestion qu'ils devront entreprendre (ou nommer quelqu'un ayant ces compétences). Ce guide est un bon point de départ (voir les sections ressources pour plus d'outils sur la gestion)

### Défis organisationnels :

- **Assurer le financement** : l'établissement d'une base de financement durable est un défi permanent pour les dirigeants des think tanks et l'un des principaux problèmes qui les empêche de dormir la nuit.
- **Établir et maintenir la crédibilité et la pertinence de l'organisation** : les think tanks doivent être perçus comme des sources d'information crédibles s'ils veulent participer au processus politique. Ils doivent être attractifs pour les et s'engager dans des réseaux réputés. Par conséquent, les dirigeants des think tanks doivent s'assurer que leurs produits et services présentent la rigueur et la qualité nécessaires pour être crédibles et que leur vision stratégique permet à l'organisation de rester pertinente.
- **Recrutement et maintien du personnel** : les dirigeants de think tanks sont confrontés à ce défi de deux manières. D'une part, lorsqu'il n'y a pas assez de

chercheurs qualifiés dans un pays donné et d'autre part, lorsqu'il y a des chercheurs compétents mais pas assez de fonds pour les attirer et les garder.

- **Développer le domaine** : dans certains pays, les think tanks sont relativement nouveaux ou ne sont pas nécessairement connus des décideurs politiques, des médias et d'autres parties prenantes, de sorte que les directeurs et les fondateurs ont dû créer une demande pour leurs idées et leurs services. Être un pionnier signifie devoir construire un espace légitime dans l'arène de l'élaboration des politiques et montrer pourquoi les services offerts par un think tank sont utiles.

#### Encadré 24. Défis rencontrés lors du financement d'un think tank : CPPR en Inde

D. Dhanuraj est le fondateur et président du Centre pour la recherche sur les politiques publiques (CPPR) en Inde. Lisez l'interview complète [ici](#).

« Voici quelques-uns des défis que j'ai dû relever :

- Mise en place de systèmes et de processus pertinents pour les think tank
- Mettre à jour et maintenir l'intérêt pour les thèmes des institutions
- Former des chercheurs et les préparer à des missions plus importantes
- Porter la casquette d'un entrepreneur social et d'un universitaire
- S'impliquer dans le travail éducatif tout en poursuivant de manière satisfaisante les activités de réseau.

Les think tank en Inde sont encore assez récents. Leur culture est en pleine évolution. Contrairement à leurs homologues du monde occidental, les think tanks indiens bénéficient d'un mécénat limité. Cela pose des problèmes sur le plan de la durabilité. Les gouvernements devraient être ouverts au rôle des think tanks et les reconnaître, car le gouvernement en est le bénéficiaire ultime. La croissance économique du pays peut aider les think tanks à long terme, car davantage de fonds et de philanthropes peuvent commencer à soutenir le travail de ces organisations. La liberté d'expression est un autre facteur essentiel qui doit être garanti pour que les think tanks puissent atteindre leurs objectifs ».

#### Encadré 25. Les défis du think tank régional : Task Justice Network Africa

Alvin Mosioma est le directeur exécutif et cofondateur de Tax Justice Network Africa, une organisation panafricaine. Lire l'interview complète [Ici](#).

« En tant que leader, diriger une organisation qui opère dans différentes régions signifie que vous êtes très dispersé. Travailler dans tous ces domaines différents exige une concentration intense. La collecte de fonds et le développement de partenariats stratégiques représentent un travail énorme. Par exemple, ce rôle implique de nombreux engagements, tels que des interventions, des réunions auxquelles les gens s'attendent à ce que vous y participiez, des appels que vous devez passer, etc. C'est un défi. Je suis un « homme à tout faire ». Je m'occupe de la gestion de l'organisation, de la stratégie, des questions liées au conseil d'administration, je travaille avec les bailleurs de fonds, je réfléchis aux prochaines étapes de nos stratégies. Je dois m'engager dans toutes ces tâches différentes en tant que chef de l'organisation car je suis le visage de l'organisation et cela signifie que je suis très dispersé. »

*En tant qu'organisation, je pense que le plus grand défi auquel nous sommes confrontés est que nous sommes une organisation régionale travaillant à différents niveaux, mais aussi que nous sommes axés sur les membres. Il y a donc des choix difficiles à faire quant à l'implication à des activités au niveau national, ou à des processus régionaux ou mondiaux, ce qui exerce une forte pression sur l'organisation, en termes d'affectation des ressources.*

*En tant que réseau régional, vous voulez être en mesure de vous adresser aux différents groupes d'intérêt, ce qui peut exiger des ressources considérables, mais vous vous efforcez, en tant que petite organisation, d'exploiter toutes ces ressources.*

*En tant qu'institution, nous avons commencé avec une position unique en étant le seul réseau régional de la société civile qui travaille sur la fiscalité, mais de ce fait, on attend de nous que nous répondions à toutes les questions fiscales à travers le continent, ce qui dépasse la taille de notre organisation et les ressources dont nous disposons. Un autre défi connexe est la langue, car nous opérons sur le continent et nous sommes multilingues - anglophones, francophones, lusophones, etc."*

## Qui s'y engagera ?<sup>33</sup>

Les think tanks ont besoin d'un public pour remplir leur mission. En [Quel est le contexte ?](#) vous devez identifier votre public principal et les personnes qui seront intéressées par ce que vous avez à dire. L'identification des personnes qui écouteront votre think tank est liée à la question de savoir [Sur quoi le think tank voudra influencer](#), les débats politiques auxquels vous souhaitez contribuer et le niveau politique que vous souhaitez influencer (national, local, etc.).

Commencez par identifier les personnes intéressées par les questions sur lesquelles travaille votre think tank ; qui cherchez-vous à influencer et qui peut vous soutenir dans ce processus (par exemple, les médias, les bailleurs de fonds, les ONG et les faiseurs d'opinion) ? N'oubliez pas que vos publics ne sont pas seulement les décideurs politiques, la société civile et les médias. D'autres think tanks et donateurs jouent également un rôle. Il existe de nombreux outils pour vous aider dans ce processus (voir encadré 27) - mais ne vous focalisez pas trop sur un processus exhaustif au début.

La question de savoir qui vous écouterait est également pertinente pour votre stratégie de valorisation de la recherche. Il est important d'impliquer ou de prendre en compte vos différents publics tout au long du processus afin de vous assurer que la recherche correspond à leurs besoins et à leurs intérêts.<sup>34</sup>

33 Cette section s'inspire de : [Mendizabal, E. \(2013i\), Les think tanks et leurs publics clés : Qu'ont-ils à dire ?](#) Grant-Salmon (2014), [Développement de l'audience : Pouvons-nous avoir une réunion pour discuter de la diffusion de mon rapport de recherche ?](#)

34 Pour en savoir plus sur la participation à la recherche, lire Mendizabal, E. (2013), [La participation à la recherche, ce qu'elle est et peut-elle être mesurée ?](#)

Une bonne suggestion consiste à approcher vos publics et à leur poser directement la question :

- Comment préférez-vous accéder aux nouvelles idées et connaissances ?
- Comment les think tanks pourraient-ils mieux communiquer avec vous ?
- Quels exemples pouvez-vous partager de bonnes et de mauvaises expériences avec les think tanks ?

Leurs réponses vous aideront à planifier votre engagement auprès de votre public. Par exemple, un journaliste péruvien nous a dit que « l'accessibilité et la crédibilité des sources sont très importantes ». Si une source fonctionne bien, il est très probable qu'ils y reviennent ([Mendizabal, 2013i](#)).

Le développement de l'audience est un concept utile à comprendre lorsqu'on réfléchit à la question de savoir qui écouterait un think tank nouvellement formé. [Grant-Salmon \(2014\)](#) le décrit comme suit : « le développement de l'audience consiste à développer nos communications avec les publics existants et nouveaux, et pas seulement à augmenter le nombre de personnes à qui nous parlons. ». En comprenant et en acquérant des connaissances sur les publics existants et potentiels, nous pouvons développer des relations afin de communiquer des messages pertinents, opportuns, simples et de valeur. Et en comprenant nos publics, nous pouvons instaurer un climat de confiance et de crédibilité afin qu'ils sollicitent notre aide. Nous pouvons également éviter d'essayer de communiquer avec des publics qui ne sont pas intéressés par notre travail.

Enfin, n'oubliez pas que tous les publics n'ont pas besoin d'être convaincus que vos recommandations politiques doivent être mises en œuvre. Certains auront peut-être besoin d'être convaincus qu'ils doivent soutenir vos idées, tandis que d'autres auront besoin d'être aidés à développer et à communiquer leurs propres arguments.

#### Encadré 26. Outils pour la représentation des parties prenantes

Voici une sélection d'outils qui pourraient être utiles pour analyser et cartographier les parties prenantes :

- GIZ (2010), [Analyse des parties prenantes du développement de la jeunesse : Un document pour les praticiens](#).
- Schiffer, E. (2007), [Boîte à outils Net-map : Cartographie d'influence des réseaux sociaux](#).
- IIED (2005), [Analyse du pouvoir des parties prenantes](#).
- Brouwer, H., Hiemstra, W. et Martin, P. (2011), [Utilisation de l'analyse du pouvoir des parties prenantes et des PCA dans les processus multipartites](#).
- Institut de développement d'outre-mer (2010), [Outils de planification : Analyse des parties prenantes](#).

## S'engager avec les parties prenantes et les partenaires<sup>35</sup>

Datta (2018) offre des conseils pour mettre en place une équipe et établir des relations clés afin de participer à des projets qui poussent les partenaires et les décideurs à utiliser les données probantes.

- **Assurez-vous que votre équipe est composée des « bonnes » personnes et sont dans la bonne organisation :** Visez une petite équipe de 3-4 personnes comprenant : un initié ayant une connaissance approfondie de la question politique et une compréhension du contexte ; une personne ayant des compétences en matière de facilitation et les réseaux nécessaires pour s'engager auprès des décideurs politiques ; une personne ayant des compétences techniques ; et un chef d'équipe qui coordonne les membres et rassemble les dimensions techniques et politiques du projet.
- **Tirez le meilleur parti des relations antérieures et des expériences partagées :** Pour favoriser des relations solides, il est important de s'attendre à ce que quelque chose de « bien » se produise. Le fait d'avoir des contacts antérieurs et de partager des expériences peut accélérer ce processus.
- **Mettez votre équipe à proximité de l'action :** L'équipe doit être ancrée le plus près possible de « l'action » et être composée de personnel national. Lorsque vous faites appel à des membres étrangers de l'équipe, une immersion dans le contexte pendant de longues périodes est essentielle pour qu'ils puissent établir de bonnes relations avec les acteurs clés.
- **Établissez de « bonnes » pratiques de travail en équipe :** Assurez-vous que les membres de votre équipe communiquent régulièrement et qu'ils se sentent à l'aise pour parler et écouter dans la même mesure.
- **Travaillez avec des institutions à forte capacité pour des changements à court terme :** Vos homologues seront plus susceptibles d'utiliser votre soutien s'ils ont des niveaux élevés de capacité au départ. Cela ne signifie pas que vous devez éviter les institutions ayant des niveaux de capacité plus faibles, mais simplement que cela nécessitera une approche à plus long terme.
- **Travaillez avec un entrepreneur spécialisé dans l'application des données probantes à la politique :** Essayez de trouver un « champion des données probantes » avec lequel travailler, idéalement une personne basée dans une institution gouvernementale. Il devrait s'agir d'une personne intéressée à mettre les données probantes sur la carte au sein de l'institution et qui peut manœuvrer le processus ministériel et fournir les coordonnées d'autres personnes à qui parler.
- **Négociez le rôle que vous jouez par rapport à votre partenaire :** Lorsque vous travaillez avec des partenaires du gouvernement, vous devez décider avec eux de l'importance à accorder à l'obtention de résultats par rapport au

---

35 D'après Datta, A. (2018), [Douze conseils pour constituer une équipe et établir des relations](#).

développement des capacités. Si l'approche est axée sur les résultats, vous pouvez adopter une approche plus pratique (gestion du processus global). Si l'accent est mis sur le renforcement des capacités, votre équipe peut adopter une approche plus réfléchie en limitant les apports aux observations.

- **Écoutez les besoins de votre partenaire, mais ne cherchez pas à satisfaire toutes ses demandes** : Votre partenaire a une connaissance approfondie du contexte local, mais ce que vous avez à offrir a de la valeur. Il est donc important d'avoir des discussions qui tiennent compte des différentes perspectives et de se considérer mutuellement comme des partenaires ou des collaborateurs.
- **Identifier et coordonner les initiatives nationales existantes en matière de soutien aux politiques ou d'utilisation de données probantes** : Il se peut que d'autres équipes aident les décideurs à utiliser les données probantes. Si c'est le cas, essayez de trouver des moyens de travailler ensemble, car vous pourriez constater que votre travail est complémentaire.
- **Envisagez la création d'un groupe consultatif** : Un groupe consultatif peut contribuer à garantir que le travail produit entre vous et vos partenaires est pertinent au-delà des acteurs avec lesquels vous travaillez. Il peut également faire pression sur vos homologues pour qu'ils s'engagent de manière rigoureuse dans le processus. Pour ce groupe consultatif, vous pouvez vous adresser à des institutions ayant un mandat intergouvernemental ou à des représentants d'autres initiatives de soutien politique.
- **Formalisez la relation entre l'équipe de prestation et votre partenaire gouvernemental** : Envisagez de réviser le protocole d'accord qui sous-tend souvent les accords entre les institutions gouvernementales et les acteurs externes s'il y a des domaines que vous aimeriez voir modifiés, comme les clauses de confidentialité ou de propriété intellectuelle.

#### Encadré 27. Boîte à Outils de partenariat

Ces deux boîtes à outils de partenariat fournissent des conseils sur la manière de construire des partenariats réussis par le biais d'approches structurées qui vous aideront à identifier le type de partenariat nécessaire et le type d'accords que vous devrez conclure.

- NESTA (2019), [Boîte à outils de Partenariat](#).
- Sterne, R. ; Heaney, D. et Britton, B (2009), [La Boîte à Outils du partenariat](#).

## Qui y travaillera ?<sup>36</sup>

Une bonne équipe est le parterre sur lequel votre organisation va grandir et s'épanouir. Les nouvelles organisations peuvent être tiraillées dans de nombreuses directions et vous pourriez être tenté d'engager une équipe plus importante. Ou vous pourriez vous retrouver avec une équipe dont les compétences ne correspondent pas aux besoins de votre organisation. Il est donc très important de mettre en place une équipe axée sur vos objectifs, votre modèle économique et votre budget.

L'équipe de base d'un think tank doit comprendre un dirigeant, un chercheur (qui peut être le dirigeant), un communicateur et un administrateur, bien qu'une grande partie du travail administratif d'un nouveau think tank puisse être effectuée par le reste de l'équipe et qu'une partie puisse même être externalisée.

Une bonne suggestion est de chercher à maintenir les coûts initiaux à un niveau bas et d'intégrer la flexibilité dans l'organisation. Il existe plusieurs options permettant d'intégrer la flexibilité du personnel et d'éviter les contrats de travail à part entière au début. Par exemple, travailler avec des consultants ou des associés dans le cadre de contrats à court terme, développer des partenariats avec des organisations disposant de capacités de recherche ou de communication, etc. (Mendizabal, 2016).<sup>37</sup>

Un autre aspect à prendre en compte est la disponibilité des chercheurs dans votre contexte, étant donné que dans certains environnements et pays, l'offre de chercheurs formés est soit rare, soit très coûteuse, (Yeo, 2013), une consiste à embaucher de jeunes talents et à les former (voir la section ci-dessous pour en savoir plus). Une autre option consiste à élaborer des politiques qui incitent les chercheurs à rester. Par exemple, afin de mettre fin aux niveaux élevés de rotation, le Grupo Faro a introduit une réforme des ressources humaines en 2012 qui a apporté plus de certitude aux parcours professionnels des membres du personnel. Pour ce faire, les conditions contractuelles ont été modifiées, un guide des ressources humaines a été créé, un processus d'évaluation des performances a été mis en place et des opportunités de développement de l'esprit d'équipe ont été créées. (Echt and Cahyo Edi, 2015). Au Centre pour le développement mondial, la clé de la réussite est la suivante l'embauche et la fidélisation du personnel est de leur donner beaucoup de liberté et de responsabilités afin qu'ils puissent briller et développer leur carrière (MacDonald et Moss 2014).

---

36 Cette section s'inspire de : Mendizabal, E. (2016), [Créer un think tank : Étape par étape](#).

37 Pour en savoir plus sur les différentes façons de travailler pour les chercheurs, voir Mendizabal, E. (2017), [Modèles de financement : Le rôle des chercheurs](#).

## Les compétences des chercheurs<sup>38</sup>

Comme indiqué précédemment, le type de compétences dont votre personnel a besoin variera en fonction de vos objectifs, de vos modèles d'entreprise et du type d'activités que vous visez.

Malgré la variabilité des compétences en fonction des différents rôles, les chercheurs des think tanks devraient tous, de nos jours, posséder ces trois compétences de base : la recherche (c'est un prérequis) ; la gestion (au moins pour gérer un projet de recherche et lever et gérer des fonds) ; et la communication.

Les chercheurs doivent avoir de bonnes compétences en communication interpersonnelle. Ils doivent être capables de transmettre leurs arguments à leurs pairs et de s'engager de manière adéquate dans un débat. Ils doivent être capables d'éditer leurs propres textes pour les adapter aux publics qu'ils tentent d'atteindre, connaître tous les canaux de communication disponibles et prévoir d'en utiliser différents en fonction de leurs publics. Il n'est pas nécessaire qu'ils sachent tous les utiliser, mais ils doivent être suffisamment compétents pour savoir lesquels doivent être utilisés dans quel but et pour quel public (Mendizabal, 2015c).

En ce qui concerne les structures des équipes de recherche, Struyk (2012) explique que les think tanks choisissent l'un des deux extrêmes : les équipes ou les stars solos. Le modèle de la star solo requiert la présence de chercheurs reconnus et influents qui travaillent seuls (ou soutenus par des assistants de recherche). Le modèle de l'équipe requiert une équipe de chercheurs qui travaillent ensemble.

## Comment allez-vous recruter votre équipe ?

Le recrutement aux premiers stades peut comporter des opportunités et des défis. Vous pouvez attirer des penseurs jeunes et motivés qui s'intègrent parfaitement au modèle d'entreprise de l'organisation. Mais vous pouvez aussi avoir du mal à attirer du personnel plus expérimenté qui ne souhaite peut-être pas s'engager dans une nouvelle entreprise.

Pour y remédier, vous devez commencer par élaborer des descriptions de poste claires pour chacun des principaux rôles. Ainsi, les jeunes penseurs auront des directives précises et les candidats plus expérimentés pourront comprendre ce que vous attendez d'eux.

Si vous choisissez de travailler dans le cadre d'un partenariat, hébergé par une université par exemple, profitez de leurs réseaux pour trouver les bons candidats.

---

<sup>38</sup> La section s'inspire de Mendizabal, E. (2015c), [L'avenir des chercheurs](#).



Bien que les postes de direction puissent être attribués à des personnes que vous connaissez déjà – par le biais de réseaux personnels et professionnels – il est conseillé d'embaucher en utilisant des processus objectifs et transparents.

Si le modèle d'entreprise que vous envisagez n'est pas courant, vous pouvez recourir à des critères de sélection au cours du processus d'entretien afin de vous assurer que vous embauchez les bonnes personnes. Vous pouvez leur demander de rédiger une note d'orientation, de préparer et de présenter un exposé, de rédiger une note conceptuelle à l'intention d'un nouveau bailleur de fonds, etc. Vous aurez ainsi une meilleure idée des forces et des compétences des candidats.

Si votre budget est limité et que vous souhaitez que l'organisation reste modeste, vous pouvez travailler avec des associés de recherche. Comme ils sont probablement employés ailleurs, ils peuvent apporter leur crédibilité et leur expertise à l'organisation, mais n'oubliez pas que cela rend la planification et la coordination un peu plus difficiles. ([Mendizabal, 2016](#)).

#### **Encadré 28. Attirer et retenir les meilleurs chercheurs en Afrique**

Cheikh Oumar Ba, Directeur exécutif de l'Initiative de Prospective Agricole et Rurale au Sénégal. Lisez l'interview complète [ici](#).

*« Attirer et retenir les meilleurs éléments est un défi constant. Nous vivons dans un environnement compétitif dans ce monde globalisé et la mobilité doit être prise en compte. Par exemple, nous avons eu un excellent économiste qui a travaillé avec nous une fois, mais au bout d'un an, il est parti pour un emploi à la Banque mondiale. Cependant, dans l'ensemble, nous réussissons bien à retenir le personnel. Nous payons de bons salaires, pas autant que les Nations unies, mais nous payons certainement les bons taux du marché. Nous essayons également d'offrir un environnement de travail positif.*

*Il arrive que les donateurs rechignent à payer le plein tarif du marché pour les chercheurs locaux. Nous avons récemment lancé un appel d'offres pour une équipe internationale de chercheurs de divers pays du monde entier. Le client s'est plaint du prix des chercheurs africains de l'équipe et nous a demandé de baisser leurs tarifs. Nous avons refusé. N'oubliez pas que nous avons tous fréquenté les mêmes universités et que nous avons les mêmes diplômes. Finalement, le client a payé. »*

## Jeunes talents<sup>39</sup>

Une autre suggestion consiste à associer des chercheurs expérimentés à de jeunes chargés de recherche et assistants prometteurs.<sup>40</sup> Certains des meilleurs travaux dans les think tanks sont souvent réalisés par de jeunes chercheurs désireux de développer leur carrière. (Mendizabal, 2016). Les deux parties ont beaucoup à gagner de cet arrangement. Un think tank peut accéder à une main-d'œuvre relativement bon marché (et de qualité) et, en retour, former et développer les compétences de jeunes thinktankers. Travailler en tant qu'assistant donne aux jeunes chercheurs l'occasion de se spécialiser dans des domaines particuliers, de renforcer leurs compétences en matière de recherche, de se familiariser/de maîtriser de nouvelles méthodes de recherche, de nouer des relations avec des chercheurs chevronnés et éminents, de s'immerger dans des environnements dédiés la production et à la diffusion des travaux de recherches, de travailler dans des environnements stimulants et intéressants, de s'engager et de travailler en réseau avec différents acteurs (Boyco 2015a, 2015b).

## Consultants<sup>41</sup>

Les think tanks ont souvent besoin d'engager des consultants pour compléter leurs travaux. Il peut s'agir d'accroître l'expertise d'une équipe sur un sujet pour un projet particulier ou de travailler indépendamment sur un projet. Engager un consultant peut être risqué : « un produit de mauvaise qualité crée un problème majeur pour le think tank qui doit alors travailler avec le consultant sur des corrections importantes ou organiser une nouvelle réalisation » (Struyk 2018). Struyk recommande aux think tanks de suivre ces étapes pour s'assurer que le travail du consultant est efficace :

- Préparez minutieusement un document complet sur les termes de référence.
- Soyez prudent dans la sélection du consultant.
- Estimez et négociez le paiement du consultant.
- Contrôlez et suivez activement l'avancement des travaux avec le consultant, en particulier lorsque la tâche s'étale sur plusieurs mois.
- Soyez rigoureux dans le contrôle de la qualité des produits reçus.

---

39 Section tirées de Boyco, 2015a, 2015b

40 Nous disons jeunes, car ils sont généralement en début de carrière et prêts à travailler pour des salaires de départ, mais il existe des personnes de tous âges présentant ces caractéristiques.

41 S'inspire de Struyk (2018), [La gestion des consultants sur les projets de recherche des think tanks](#).

### Encadré 29. Modèle de CGD pour le personnel

Basé sur Mendizabal, E. (2015), [Les personnes compétentes, libres et responsables sont la clé du succès](#) et MacDonald et Moss (2014), [La création d'un think-and-do tank : Une douzaine de leçons tirées des douze premières années du Center for Global Development \(CGD\)](#).

Le CGD a un modèle intéressant qui fonctionne bien pour les organisations construites autour de chercheurs seniors (avec leurs propres intérêts et agendas personnels). Leur principale approche à l'égard du personnel est la suivante :

**Engagez des personnes de qualité et donnez-leur beaucoup de liberté et de responsabilités.**

Ils affirment que les groupes de réflexion sont des personnes et que pour recruter les meilleurs, il faut à la fois une mission convaincante et un excellent environnement de travail avec une rémunération compétitive.

Les organisations ont une liste précise des caractéristiques qu'elles recherchent chez leur personnel (outre l'expertise et les connaissances), parmi lesquelles la créativité, la gentillesse et même le sens de l'humour. Elles cherchent à attirer non seulement des chercheurs confirmés mais aussi des chercheurs en début de carrière. Ils attribuent leur succès à la liberté et à la responsabilité de leur propre travail qu'ils offrent.

Lorsqu'ils recrutent des chercheurs seniors, ils recherchent des personnes ayant une expérience institutionnelle dans de grandes organisations et qui connaissent le fonctionnement du processus politique. Leurs collaborateurs juniors sont des diplômés récents (licence ou master) avec peu ou pas d'expérience professionnelle ; leur rotation est de deux à trois ans, et cet afflux constant d'esprits frais leur assure énergie et idées nouvelles. Cela a également conduit au développement d'un réseau d'anciens élèves de CDG, qu'ils entretiennent par divers moyens.

Leur modèle comprend également des boursiers non-résidents qui sont des professeurs titulaires dans les meilleures universités, et des boursiers invités qui sont généralement des décideurs politiques qui utilisent le centre comme un espace d'apprentissage, de réflexion et d'écriture.

### Encadré 30. L'importance de votre équipe : L'expérience du CIPPEC

Nicolás Ducote est cofondateur et ancien responsable et directeur exécutif du [CIPPEC](#)-Argentine. Lisez [l'interview complète ici](#).

*« Le premier conseil que je donnerais est qu'il faut travailler en équipe : aucun des sujets que nous avons abordés ne peut être traité seul. La vertu du CIPPEC est que, lorsque nous avons décidé de le fonder, nous avons cherché dix ou douze personnes qui étaient prêtes à travailler avec nous dans cette entreprise. Cette équipe doit être complémentaire : une personne qui veut lancer un projet de think tank doit se demander comment trouver des ressources humaines pour répondre aux besoins de chaque think tank.*

*Il est également important d'avoir des personnes qui se préoccupent de la dimension institutionnelle : investir du temps pour réfléchir aux processus de prise de décision, développer une mémoire institutionnelle, être transparent, etc. La première année, dès que les deux premiers centimes sont arrivés, nous avons pensé à la responsabilisation, qui parlait d'une vocation pour certains processus, et pas seulement d'une recherche de résultats. Troisièmement, il faut s'assurer que les personnes qui débutent dans l'institution y restent suffisamment longtemps : il y a des courbes d'apprentissage, la meilleure performance de n'importe lequel d'entre nous dans les disciplines dans lesquelles nous travaillons ne se produit pas au cours de la première ou de la deuxième année, mais généralement, il s'agit de cycles de cinq à dix ans, et si vous avez une rotation élevée aux postes importants, l'organisation en souffre. Le CIPPEC a réussi à garder ses directeurs de secteur suffisamment longtemps pour effectuer des transitions ordonnées. »*

## Qui financera ?<sup>42</sup>

Un financement adéquat permettra en définitive le succès de votre groupe de réflexion.

La plupart des think tanks s'accordent à dire que l'obtention d'un financement de base est une occasion unique.<sup>43</sup> Il n'existe aujourd'hui qu'une poignée de bailleurs de fonds disposés à financer. En outre, les bailleurs de fonds étrangers sont soumis à une pression accrue pour modérer leur soutien à la société civile, en particulier aux organisations qui tentent d'influencer les politiques. Dans de nombreux pays africains, par exemple, les agences internationales sont de plus en plus contrôlées et gérées par des gouvernements plus forts, ce qui rend les bailleurs de fonds déjà peu enclins au risque encore plus conservateurs. Ce scénario représente un risque pour toute organisation qui se veut créative et qui propose des alternatives politiques. (Mendizabal, 2015c).

Mais il existe de nombreuses autres options que les think tanks peuvent envisager :

- Le financement de projets à court ou moyen terme.
- Le travail de conseil en recherche.
- Les services payants de formation et de renforcement des capacités.
- Le parrainage de rapports, d'événements ou d'initiatives de développement des capacités.

Bien que les bailleurs de fonds mondiaux et régionaux soient de moins en moins nombreux ou réduisent leur soutien, il existe une diversité d'autres bailleurs de fonds au niveau national, tels que les gouvernements, les ONG et les réseaux de recherche. Dans l'ensemble, on peut dire

<sup>42</sup> La section s'inspire de Mendizabal, E. (2015c), [L'avenir des think tanks en Afrique : Les tendances à surveiller](#).

<sup>43</sup> Pour en savoir plus sur la façon de gérer le financement de base (pour la première fois), voir Vurmo, G. (2014), [Développer un think tank : Une expérience de première main avec le financement de base](#).

que l'environnement et les incitations au financement constituent des défis pour un groupe de réflexion. Cependant, il existe d'autres méthodes de collecte de fonds que vous pouvez utiliser (Lah, 2021).

Voici d'autres idées génératrices de revenus que vous pourriez envisager (Mendizabal, 2015c) :

- Une adhésion payante qui donne accès à des événements, des **lancements de rapports et des conseils réservés aux membres** : Les programmes d'adhésion peuvent constituer une source de revenus, ainsi qu'une bonne plateforme pour d'autres idées plus rentables, ou même générer des relations qui peuvent se transformer en soutiens plus importants. Voir comment [Bruegel](#) and the [Atlantic Council](#) ont mis en place ce système.
- **Location de capacités** : par exemple, [le Centre Busara pour l'économie comportementale](#) loue son laboratoire d'analyse comportementale à des organisations intéressées par ce type de recherche.
- **Location d'espace** : cette solution est utile pour les organisations qui disposent d'un espace de bureau gratuit, y compris pour des événements ;
- **Des copies papier** de rapports et de livres.
- **Cours payants.**

Un nouveau think tank devra peut-être faire preuve de créativité et rechercher un soutien en nature. Vous pourriez, par exemple, bénéficier d'un espace de bureau gratuit en demandant le soutien d'une université ou d'une fondation. Certains de vos coûts centraux, tels que les services publics, le soutien administratif et comptable, pourraient également être couverts par un hôte.

Bien que le financement de base soit actuellement moins répandu, il existe de multiples moyens de générer des revenus. Il est crucial de ne pas se restreindre en pensant que la recherche constante de financements à long terme est la seule option. Bien entendu, ce type de financement revêt une importance significative et mérite d'être poursuivi, mais d'autres alternatives existent. Par ailleurs, il est impératif de commencer à construire votre réseau et à faire connaître votre nom avant d'entamer les démarches.

### Encadré 31. Le secteur philanthropique en Afrique

C'est un défi que d'exploiter les philanthropes locaux dans les pays du Sud. À mesure que les économies se renforcent, le nombre de personnes susceptibles de devenir des philanthropes devrait augmenter. Mais leur nombre n'a pas suivi la croissance économique. Néanmoins, la philanthropie est en train de devenir une force. Par exemple, le philanthrope africain [Mo Ibrahim](#), a une fondation qui a lancé plusieurs initiatives. Il existe également le réseau [African Grant Makers Network](#). Ces institutions, et d'autres qui pourraient se développer, représentent une opportunité prometteuse pour les think tank afin de diversifier leur financement. Mais la route est longue, et le développement d'un secteur philanthropique actif demande de la patience et un effort concerté de la part des différents acteurs. ([Yeo, 2013](#)).

### Encadré 32. [Les think tanks et le secteur privé](#)

Avec la réduction des possibilités d'accès au financement flexible et de base, les think tank conçoivent de nouvelles stratégies de financement, et l'engagement entre les groupes de réflexion et le secteur privé se développe dans le monde entier. L'engagement avec le secteur privé est un moyen d'accéder à de nouveaux fonds, mais il peut être difficile de convaincre ces acteurs de la valeur du financement de la recherche.

L'établissement de relations avec les entreprises et les sociétés pose d'autres problèmes, notamment le maintien de l'autodétermination d'un think tank et la sauvegarde de sa crédibilité. Pour surmonter ces difficultés et tirer parti des possibilités offertes par ces engagements, les think tanks doivent effectuer des recherches sur les partenaires potentiels et déterminer comment et pourquoi ils peuvent être intéressants pour eux. Par exemple, ils peuvent offrir des relations publiques et une légitimité, une philanthropie stratégique, ou des conseils et une expertise. (Baertl 2019).

## Modèles de financement<sup>44</sup>

Un modèle de financement va au-delà des flux de financement décrits ci-dessus. Il s'agit de l'approche adoptée par une organisation pour collecter, recevoir, comptabiliser et rendre compte des fonds : « Un modèle de financement raconte l'histoire des différentes sources de financement d'une organisation et la manière dont ce pool de financement est maintenu, étendu ou diversifié » (Ralphs, 2016a).

Vous pouvez cibler une combinaison bailleurs de fonds, explorer le financement du secteur privé,<sup>45</sup> approches de fondations, travailler pour des contrats ou des subventions, ou faire payer le contenu (Garzón de la Rosa and Weyrauch, 2016).

La combinaison de financements que vous ciblez (ou à laquelle vous avez accès) aura des implications sur la manière dont votre organisation est gérée et fonctionne. Les modèles de financement réussis prennent de nombreuses formes, mais le plus important est qu'ils créent « des revenus durables d'une manière qui permet à l'organisation de poursuivre au mieux sa mission » (Garzón de la Roza et Weyrauch, 2016).

44 Cette section s'inspire de Ralphs, G. (2016a), [Les modèles économiques des think tanks : Les affaires du monde universitaire et de la politique](#) ;

Garzón de la Roza, T. et Weyrauch, V. (2016), [A quoi ressemble un modèle de financement réussi ?](#)

45 Pour en savoir plus sur la collecte de fonds, lisez la série suivante : Le financement des think tanks première partie : [Le financement national](#) et [Le financement des think tanks partie deux : Le secteur privé](#)

Voici quelques aspects que vous devriez cibler :

- **Un financement fiable** qui n'est pas aléatoire.
- **Une diversification** des sources de financement, non seulement des donateurs mais aussi de la même catégorie. Trouver un équilibre. Si vous êtes trop sollicité, il peut devenir difficile de gérer différents projets et objectifs de recherche.
- **Des conditions acceptables** qui permettent à l'organisation d'effectuer son travail politique au mieux de ses capacités.
- **Indépendance intellectuelle** vis-à-vis des donateurs.
- **La transparence.** Soyez toujours clair sur l'origine du financement (cela contribuera également à garantir et à protéger votre crédibilité).

Il est également important que votre think tank dispose de réserves capables de couvrir les dépenses en cas de crise imprévue, comme un manque à gagner ou une crise mondiale comme celle du COVID-19.<sup>46</sup> Afin de faire preuve de résilience lorsque votre trésorerie est sous pression, et de rester pertinent lorsque les décideurs ont besoin de votre travail, vous devrez disposer d'environ quatre à six mois de réserves de trésorerie. Cela est bien sûr difficile, car les donateurs ne fournissent pas souvent des fonds pouvant être épargnés, de sorte que cet excédent devra peut-être provenir d'autres sources ou d'investissements.

## Qui sera chargé de la collecte de fonds ?

C'est une question qui concerne de nombreux think tanks matures confrontés à des problèmes de financement. Qui sera responsable de la recherche de financement ?

Au début, il est utile d'encourager tous les dirigeants à assumer la responsabilité de rechercher et d'obtenir des fonds pour le think tank. Cela inclut le directeur général, les membres principaux de l'équipe et même certains membres du conseil d'administration.

Il est toujours utile d'envisager d'impliquer un expert en collecte de fonds ou en développement commercial dans votre équipe. Bien que certains puissent considérer cela comme une dépense de luxe, la contribution d'un expert à la durabilité d'un think tank ne doit pas être sous-estimée.

Vous pouvez vous assurer de collecter suffisamment de fonds de différentes manières. Certains directeurs de think tanks recommandent de commencer par les contacts que vous et votre équipe avez déjà (par exemple, ceux d'une université, de donateurs que vous connaissiez déjà dans vos fonctions précédentes), de répondre aux appels de donateurs internationaux et, surtout, d'être ouvert à la combinaison de différentes sources de financement. Vous trouverez ci-dessous quelques stratégies basées sur l'expérience de

---

<sup>46</sup> D'après Résilience and relevance : [Le rôle des réserves dans la gestion des groupes de réflexion](#), par Simon Maxwell (2021).

STIPRO, un think tank en Tanzanie qui a reçu un financement de base pendant près de dix ans et qui a ensuite dû trouver de nouvelles sources de financement durables :<sup>47</sup>

- **Impliquez tout le personnel** en créant une culture organisationnelle de collecte de fonds et en formant tout le personnel aux bases de la collecte de fonds.
- **Analysez l'environnement** des donateurs pour comprendre quels donateurs peuvent être intéressés par votre travail. Après les avoir cartographiés, vous pouvez les approcher, leur faire connaître votre travail et développer une relation avec eux.
- **Proposez aux donateurs des services de développement de capacités** dans les domaines dans lesquels vous êtes spécialisé. Dispenser des formations peut être un bon moyen de se faire connaître et de gagner un revenu.
- **Maintenez une bonne relation avec les donateurs existants**, même si vous en recherchez de nouveaux. Assurez-vous que vos rapports sont soumis à temps et que vous restez en contact.
- **Mobilisez les membres de votre conseil d'administration**, qui peuvent vous aider de différentes manières, par exemple en contactant leurs contacts ou en organisant des séminaires pour votre personnel sur des questions telles que la rédaction de propositions ou la gestion de projets.
- **Augmentez votre visibilité par le biais** de communications telles que votre site web, vos blogs, les médias, les séminaires, les débats publics, etc. Les donateurs potentiels sauront ainsi qui vous êtes, ce que vous faites et quel est l'impact de votre travail.

Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de la manière dont les directeurs de think tanks ont abordé l'accès aux fonds lors de la création de leur groupe de réflexion. L'une des façons de procéder est de commencer par se mettre en relation avec les contacts existants et de tirer parti de toute affiliation permanente (par exemple, à une université). Une autre façon est d'identifier les organisations et fondations internationales qui s'intéressent à votre région ou à vos domaines prioritaires afin de pouvoir les cibler lorsque vous demandez des subventions. Une autre solution consiste à compter sur les financements du secteur privé. Bien que certains think tanks préfèrent éviter ces fonds, si les sociétés qui sont prêtes à financer votre travail vous permettent de rester indépendant, c'est un bon moyen d'augmenter vos ressources financières.

---

47 D'après le document [Six stratégies pour un financement durable des think tanks](#), par Sulamba Shaban (2019).



### Encadré 33. Commencer par des contacts établis : L'expérience du GPTT en Iran

Seyed Sadegh Emamian est le fondateur et ancien directeur du think tank sur la gouvernance et les politiques (GPTT), établi en Iran en 2012.

*« Tout d'abord, nous avons travaillé avec notre affiliation universitaire, car nous avons été établis en tant que think tank affilié à l'université, et c'est une université très respectée à Téhéran. Nous avons capitalisé sur cette réputation et nous nous sommes définis comme une nouvelle institution qui était une extension de l'université.*

*Nous avons connu différentes étapes de collecte de fonds. Au début, nous avons capitalisé sur la réputation de l'université. Nous avons réuni un groupe de diplômés talentueux issus des meilleures universités et de jeunes chercheurs en politique talentueux, et l'idée était intéressante pour certains financeurs qui avaient déjà financé des universités et des institutions universitaires. Nous avons également pu utiliser les installations dont disposait déjà l'université, comme le bâtiment ou le personnel qui y travaillait déjà.*

*Une fois que nous avons commencé à fonctionner et que le think tank lui-même avait une base de confiance et de respect, il était temps d'approcher certains financeurs et de leur montrer qu'il ne s'agissait pas seulement d'une idée mais d'une véritable institution. Nous avons fait preuve d'un impact. Dans une autre étape de la collecte de fonds, nous nous sommes appuyés sur la reconnaissance que le GPTT lui-même avait.*

*À l'heure actuelle, certains de nos fonds proviennent de l'université, directement ou indirectement, d'autres de projets politiques et d'autres encore de bailleurs de fonds et de donateurs qui sont prêts à financer.*

*Les projets proviennent généralement du secteur public pour travailler sur des questions de politique. Le gouvernement, le parlement et certaines institutions de recherche nous ont financés pour plusieurs projets. Et certaines subventions proviennent de fondations privées. »*

### Encadré 34. Du financement axé sur l'offre au financement axé sur la demande : L'expérience du CADEP au Paraguay

Fernando Masi est le directeur et cofondateur du CADEP. Lire l'interview complète [ici](#).

*« Tous les financements provenaient de fondations et d'organisations internationales. Au début, le projet était davantage axé sur l'offre : il s'agissait d'identifier les fondations s'intéressant à l'Amérique latine et leurs domaines prioritaires coïncidant avec les nôtres, d'élaborer et de présenter des propositions.*

*À partir de 2000, la demande a pris le dessus : les donateurs ont commencé à lancer des appels à contributions et à définir le programme de recherche. En outre, obtenir un financement local privé ou public pour la recherche au Paraguay n'était pas une possibilité dans les années 90. Ce n'est que très récemment que des fonds publics pour la recherche sont devenus disponibles. »*

### Encadré 35. Combiner différentes sources de financement : Le cas de CAPRI en Jamaïque

Diana Thoburn est directrice de recherche à CAPRI, un think tank sur les politiques publiques en Jamaïque. Lire l'interview complète [ici](#).

*« Le financement affecte notre existence même et tout ce que nous faisons – de la recherche que nous menons à notre personnel. En tant que think tank indépendant, nous n'avons pas d'organisation mère sur laquelle nous pouvons compter. La majorité de notre financement de base provient de grandes entreprises jamaïcaines et de quelques entreprises privées non jamaïcaines. Ce financement de base permet de payer la plupart des 12 employés de l'organisation. L'université nous soutient avec des bureaux, des frais généraux et deux postes salariés.*

*La plupart de nos fonds de recherche proviennent de partenaires internationaux du développement. Les principaux avec lesquels nous avons travaillé ces dernières années sont le Foreign, Commonwealth and Development Office (FCDO, anciennement DFID) du Royaume-Uni, l'UNICEF, l'Union européenne, la Banque interaméricaine de développement et USAID, en réponse à des appels à propositions thématiques. Cela signifie que, pour l'essentiel, notre programme de recherche n'est pas uniquement déterminé par nous. Bien que nous ayons la chance d'être dans une situation financière stable, nos salaires sont bien en dessous des taux du marché, ce qui rend difficile l'embauche et la rétention de talents de qualité. »*

## Qui vous soutiendra ?

Une bonne question à se poser est Qui peut soutenir votre think tank ? Ce n'est pas la même chose que de demander qui va le financer. Il s'agit plutôt de savoir qui sera en mesure de soutenir l'organisation en lui donnant accès à ses réseaux, à ses conseils, à ses connaissances et même à des bureaux.

Réfléchissez à ce dont vous avez besoin pour démarrer et à qui vous pouvez vous adresser pour obtenir un soutien. Les membres du conseil d'administration et leurs réseaux sont une bonne source pour cela. Par exemple, dans le cas de On Think Tanks, nous sommes soutenus par Soapbox, l'Universidad del Pacífico, l'Université de Bath, nos boursiers et les membres de notre conseil d'administration, pour n'en citer que quelques-uns. Soapbox nous a fourni des conseils (et du travail) inestimables pour le développement de notre site Web. L'Université de Bath nous a offert un espace pour notre conférence annuelle et Université du Pacifique nous a offert un espace et l'accès à son réseau de recherche. Nos boursiers sont des ambassadeurs auprès de On Think Tanks et soumettent régulièrement des articles. Tout cela nous permet d'avoir une opération légère qui semble beaucoup plus importante qu'elle ne l'est.



## COMMENT ?

# Le Comment ?

### Les questions suivantes vous aideront à :

- Comprendre les différentes options concernant la manière de mener des recherches, l'importance de la recherche pertinente pour les politiques et les options permettant d'en assurer la qualité.
- Réfléchir sur les lieux de travail l'approche qui convient le mieux à vos besoins.
- Reconnaître l'importance de la communication pour un think tank et réfléchir aux différents canaux et outils disponibles pour cela. Quelle sera la meilleure combinaison pour votre organisation
- Réfléchir à un processus de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) pour suivre les progrès de votre organisation.
- Comprendre le concept de crédibilité et les différents facteurs que vous devez cultiver, outre la qualité de la recherche.
- Reconnaître la pertinence de l'adaptation aux changements qui influencent les opérations et les relations de votre organisation.
- Comprendre l'importance de s'engager dans l'évolution de la technologie.

## Comment effectuer des recherches ?

La recherche est la pierre angulaire d'un think tank. Quel que soit le type de think tank, ses objectifs, ses activités ou son modèle économique, ils entreprennent tous une certaine forme de recherche. Dans ce guide, nous ne nous concentrerons pas sur les méthodes de recherche ou le type de recherche, mais plutôt sur la manière dont vous pouvez organiser sa réalisation.

Nous avons déjà mentionné que vous pouvez avoir des chercheurs employés de manière permanente par l'organisation (modèle interne) ou travailler avec des chercheurs ou des consultants externes ou associés, nationaux ou internationaux, engagés pour produire des résultats spécifiques (modèle de réseau). Chacun présente des avantages et des inconvénients (comme on le voit dans le tableau 2), et la plupart des think tanks ne s'appuient pas uniquement sur l'un ou l'autre, mais sur un mélange des deux (Yeo et Echt, 2018b).

**Tableau 2 : Forces et faiblesses du modèle interne et du modèle de réseau**

Interne	Reseaux
<b>Forces</b>	
Le travail des chercheurs internes est perçu comme plus légitime Les chercheurs ont plus de possibilités d'influencer les politiques Potentiel d'interdisciplinarité Les chercheurs sont plus engagés dans la réussite de l'institution. Aide à renforcer les capacités locales	Couverture des questions Viabilité financière Rapidité d'exécution Renforcement des capacités Flexibilité
<b>Faiblesse</b>	
Nécessite un personnel très qualifié Retards dans le recrutement et la formation du personnel Rigidité bureaucratique La viabilité financière est plus difficile Le besoin de financement pour faire face aux coûts fixes élevés réduit la capacité de l'institution à répondre aux priorités politiques locales Perceptions de la partisanerie	Une légitimité politique réduite Difficultés à établir des relations avec les décideurs politiques Contracter Garantir des résultats de haute qualité Renforcement des capacités locales

Source : Extrait de (Yeo and Echt, 2018b)

Plus haut, nous avons mentionné les deux modèles de recherche différents : le modèle de la star solo et le modèle de l'équipe. Dans le modèle de la star solo, les chercheurs notables travaillent de manière indépendante avec l'aide d'assistants de recherche. Les agendas personnels des chercheurs influencent largement le travail de l'organisation et, étant donné leur prééminence et leur respectabilité dans le secteur, le personnel de direction a moins de pouvoir pour modifier l'agenda. Dans le modèle d'équipe, les membres de l'équipe travaillent en coordination avec d'autres centres ou consultants (ou entre eux) pour produire leur travail. Les think tanks dotés d'une structure d'équipe ont tendance à mener des projets de recherche à grande échelle, des évaluations de programmes, etc. Dans ce type d'organisation, le programme de recherche tend à être déterminé de manière plus centralisée par l'organisation.

### Encadré 36. Trouver un équilibre entre la recherche propre et les services de conseil

Dans [cette vidéo](#) ykke Andersen, l'un des membres fondateurs de l'[INESAD \(Bolivie\)](#) explique comment concilier travail sur commande et recherche à long terme.

## Comment allez-vous vous assurer que votre recherche est pertinente pour les politiques ?

Pour être pertinente pour la politique et la pratique, la recherche doit être ancrée dans son contexte. Elle doit répondre à des problèmes existants et être reconnue par les parties prenantes impliquées.<sup>48</sup> Si un travail de recherche est trop général ou trop spécifique, il risque de ne pas être utile ou de ne pas trouver sa place dans le débat. La recherche appliquée, qui est celle d'un groupe de réflexion, vise à trouver des solutions à un problème. Si ce n'est pas le cas, elle peut manquer l'occasion d'informer les politiques (Ordoñez et Echt, 2016b).

Pour être pertinente sur le plan politique, la recherche doit respecter les principes suivants (Ordoñez et Echt, 2016b) :

- Être ancrée dans le contexte politique.
- Être validée en interne et en externe.
- Répondre aux questions et aux objectifs des politiques.
- Être adaptée à l'objectif et opportune.
- Être élaborés dans une perspective analytique et politique.
- Être ouvert au changement et à l'innovation, dans la mesure où il interagit avec les espaces politiques et les décideurs politiques.
- Être réaliste quant aux capacités institutionnelles et aux possibilités de financement.

### Encadré 37. Boîte à outils pour l'analyse de l'économie politique

Cette boîte à outils est destinée à aider les projets de développement à obtenir une analyse de la meilleure qualité possible et des résultats solides : WaterAid (2015) [Boîte à outils pour l'analyse de l'économie politique](#).

<sup>48</sup> Il se peut cependant qu'un problème ne soit pas reconnu par les parties prenantes impliquées mais considéré comme important par le groupe de réflexion. Dans ce cas, si le problème est considéré comme important par le think tank, l'une de ses premières tâches sera de l'élever dans l'agenda public et aux yeux des acteurs impliqués.

### Encadré 38. Les questions de politique ne sont pas les mêmes que les questions de recherche

Basé sur l'ouvrage de Mendizabal, E. (2013f), Les questions de recherche ne sont pas les mêmes que les questions de politique.

Une tâche importante pour les groupes de réflexion consiste à travailler avec les décideurs politiques pour définir ce qu'ils veulent savoir et les informations dont ils ont besoin. S'ils se concentrent uniquement sur ce qu'ils disent vouloir, les chercheurs ne parviennent pas à découvrir les informations nécessaires. L'une des compétences clés d'un think tanker consiste à déterminer, avec les parties prenantes, quelles sont les questions importantes à poser.

Les questions politiques ont une portée plus grande que les questions de recherche. Pour répondre à une question politique, de nombreuses questions de recherche doivent être posées. Par exemple :

#### Le décideur X pourrait demander... Mais les chercheurs devraient d'abord répondre...

- Quelles sont les compétences à développer pour profiter de l'essor des nouvelles opportunités commerciales ? La concurrence des autres voisins est-elle plus forte que par le passé ?
- Quels secteurs spécifiques sont soumis à des pressions ?
- Quels secteurs semblent se profiler comme des opportunités futures ?
- Quels ont été les effets des changements de politique nationale et internationale sur ceux-ci ?
- Nos stratégies et réglementations en matière de politique commerciale sont-elles prêtes à relever les défis et menaces futurs ?

*L'avantage comparatif des think tanks réside, ou devrait résider, dans la traduction des questions politiques en question de recherche et des réponses aux questions de recherche en réponses aux questions politiques. Pour ce faire, ils doivent se comporter comme des [travailleurs frontaliers](#) : Travailler simultanément dans les communautés politiques et universitaires (Mendizabal 2013f).*

## Positionner votre think tank pour influencer les politiques<sup>49</sup>

L'Initiative Think Tank (TTI) a soutenu pendant 10 ans des institutions de recherche politique dans les pays en développement. L'ITT nous a appris que l'influence politique d'un think tank dépend de nombreux facteurs, mais que deux d'entre eux sont essentiels :

- **Une réputation d'organisation indépendante qui fournit des recherches crédibles :**  
L'indépendance repose sur les forces organisationnelles, telles que la viabilité financière.

49 Basé sur TT Insights '[Positionnement des think tanks pour l'influence politique](#)'.

- **L'agilité pour évoluer dans le paysage politique local et participer aux débats politiques :**  
L'engagement avec les décideurs politiques au début du cycle de recherche contribue à garantir l'adoption des résultats. Le think tank doit donc faire preuve de souplesse pour répondre aux changements de l'environnement et choisir les bons points d'entrée. Les think tanks peuvent jouer un rôle positif en impliquant directement les citoyens, les médias où les défenseurs des groupes marginalisés dans leurs recherches et dans le processus politique.

Par conséquent, l'obtention d'une influence politique implique l'ensemble de l'organisation. La réputation d'indépendance exige des forces dans l'ensemble du think tank : un leadership efficace, une viabilité financière, d'excellents chercheurs et administrateurs et les bonnes compétences en matière de communication et de réseautage.

## Agenda de recherche<sup>50</sup>

Un agenda de recherche est « une ligne directrice ou un cadre qui guide l'orientation des efforts de recherche d'un individu et/ou d'une organisation. Il aide les individus et les organisations à communiquer sur ce sur quoi ils se concentrent et sur leur domaine d'expertise, et il aide également à concentrer leurs efforts de recherche et à articuler différentes initiatives en objectifs communs » (Ordoñez et Echt, 2016b). Il ne s'agit pas de produire un document et de le laisser dormir. Les agendas de recherche sont vivants et actifs et ils doivent orienter les recherches menées par une organisation. Les agendas doivent être pertinents pour les politiques, et pour cela, ils doivent répondre au contexte.

### Encadré 39. Composantes d'un programme de recherche

Il n'existe pas de manière spécifique de rédiger un programme de recherche ; selon leurs caractéristiques et leurs objectifs, les groupes de réflexion accordent de l'importance à différents aspects. Mais en général, les sections suivantes sont recommandées :

- Justification contextuelle
- Priorités de recherche
- Approche conceptuelle ou idéologique (si elle existe)
- Partenariats
- Sources de financement

Au départ, il n'est pas nécessaire de rédiger un long document décrivant votre programme de recherche (vous pouvez laisser cela pour plus tard). Il est, toutefois, bon d'y réfléchir, car il donnera une direction et un objectif à votre groupe de réflexion. Votre programme doit

50 49 Basé sur Ordoñez, A. et Echt, L. (2016b), Module 1 : Concevoir un programme de recherche pertinent pour les politiques. Tiré du cours en ligne : " Faire de la recherche pertinente pour les politiques " et Weyrauch, V. (2015), Votre modèle de financement est-il un bon ami de votre recherche ?

être lié à vos objectifs et à votre modèle d'entreprise et à vos stratégies de financement, car il sera affecté par ceux-ci. Un think tank bénéficiant d'un financement de base est plus libre de poursuivre ses propres intérêts, tandis que les think tanks sous contrat ou de conseil ont tendance à être plus axés sur la demande.

Lorsque vous élaborez votre programme de recherche, vous devez garder à l'esprit les questions qui vous intéressent et celles qui sont pertinentes dans le contexte dans lequel vous souhaitez opérer, mais aussi les sources de financement potentielles. Le risque de construire votre programme de recherche de cette manière autonome est que les sujets et les cadres ne soient pas complètement liés aux parties prenantes pertinentes telles que les décideurs politiques. D'un autre côté, un financement basé sur des subventions ou des projets signifie que vous devrez être plus flexible et ouvert pour aborder de nouveaux sujets ou en abandonner d'autres, car vous devrez peut-être adapter votre agenda aux priorités des donateurs. Il y a donc un compromis à faire entre un programme de recherche plus stable mais moins dynamique et un programme de recherche plus souple mais moins cohérent axé sur des projets.

## Comment garantira-t-elle la qualité de la recherche ?<sup>51</sup>

La qualité de la recherche, dans le domaine des politiques fondées sur des données probantes, ne se limite pas à veiller à ce que la méthodologie et le processus d'une recherche soient solides, éthiques, rigoureux et impartiaux. La littérature sur le sujet identifie de nombreux aspects de la qualité de la recherche :

- **Un objectif clair et l'adéquation à l'objectif.** Les questions auxquelles la recherche cherche à répondre doivent avoir un objectif clair (d'influence ou d'action) et les méthodes de recherche appliquées doivent y répondre.
- **Pertinence pour les parties prenantes et la politique/légitimité.** La recherche doit répondre aux besoins des parties prenantes impliquées.
- **Intégrité et mérite scientifique.** Il s'agit de la qualité technique de la recherche : rigueur de la conception, conclusions découlant de l'analyse, transparence et respect des directives éthiques.
- **Processus d'assurance qualité.** L'organisme doit s'assurer que la recherche qu'il produit répond à tous ces critères de qualité.

---

51 Cette section s'inspire de :

- Baertl, A. (2018), [Déconstruire la crédibilité : Les facteurs qui affectent la crédibilité d'un think tank. Document de travail 4.](#)
- [Effectuer des recherches pertinentes pour les politiques.](#)
- L'initiative Think Tank en faveur du succès.



#### Encadré 40. Le rôle du directeur de recherche

Diana Thoburn est directrice de recherche à CAPRI, un think tank sur les politiques publiques en Jamaïque. Lire l'interview complète [ici](#).

*Mon rôle en tant que directeur de la recherche est, en gros, de veiller à ce que toutes les recherches que nous menons et les rapports que nous produisons soient réalisés selon les normes méthodologiques et rédactionnelles les plus élevées. Plus précisément, je participe à la définition de notre programme de recherche, à la conceptualisation des projets de recherche, à la supervision du travail des chercheurs du début à la fin et à la rédaction du rapport final. Je veille à ce que le protocole d'assurance qualité de l'organisation soit respecté et, si nécessaire, je participe moi-même à la recherche et à la rédaction. Enfin, je représente l'organisation dans diverses arènes, notamment en présentant les résultats des recherches, que ce soit dans les médias, devant des publics fermés ou lors de nos forums publics.*

## Options pour garantir la qualité de la recherche

La décomposition de la qualité de la recherche en ses éléments constitutifs facilite la planification de la manière d'y parvenir.<sup>52</sup> Pour commencer, travailler à l'élaboration d'un programme de recherche pertinent pour les politiques,<sup>53</sup> comme nous l'avons vu précédemment, peut vous aider à identifier les lacunes dans lesquelles la recherche peut être utile. Cela peut également vous aider à vous assurer que la recherche que vous effectuerez est pertinente pour les parties prenantes et à définir l'objectif de la recherche.

#### Encadré 41. Ai-je besoin d'un processus d'examen par les pairs ?

La réponse courte est non, vous n'en avez pas besoin. Mais c'est une bonne idée d'en mettre un en place pour les travaux importants, et aussi pour contrôler la qualité de votre travail et l'améliorer. La mise en place d'un processus d'évaluation par les pairs crée également un état d'esprit interne qui valorise la qualité de la recherche et s'en soucie. Elle signale également votre crédibilité à vos parties prenantes (si vous la communiquez).

---

52 Nous recommandons d'explorer le [cadre d'excellence de la recherche](#) et le [RQ+](#).

53 Pour plus d'informations à ce sujet, vous pouvez consulter la série [Faire de la recherche pertinente sur les politiques](#).

Une chose que vous pouvez faire est de travailler à l'élaboration d'un processus **d'évaluation par les pairs**. Il n'est pas nécessaire de l'appliquer à tous les travaux de recherche que vous effectuez, mais pour les travaux importants, vous pouvez mettre en place un processus interne d'évaluation par les pairs dans lequel les chercheurs commentent mutuellement leurs travaux. Vous pouvez également faire appel à un groupe consultatif externe pour vous conseiller sur vos recherches, non seulement une fois qu'elles sont terminées, mais aussi pour garantir la qualité tout au long du processus.<sup>54</sup>

Vous pouvez aussi chercher à **collaborer avec d'autres partenaires de recherche** et institutions universitaires, en particulier sur des sujets pour lesquels vous ne disposez pas de capacités internes. Cela pourrait contribuer à former votre équipe et à améliorer vos compétences organisationnelles sur des sujets et des méthodes de recherche spécifiques.

Enfin, vous devez vous efforcer de développer une culture de la preuve et des données de qualité dès le début. Discutez-en avec votre équipe dès les premières étapes et cherchez à développer et à étendre vos mécanismes de contrôle de la qualité à mesure que votre organisation se développe. Partagez ouvertement vos mécanismes de contrôle qualité. Vos partenaires et parties prenantes sauront ainsi que vous produisez des recherches de qualité.<sup>55</sup>

## Comment sera-t-il géré ?

Sans une gestion appropriée, il est peu probable que les think tanks soient en mesure d'offrir des stratégies de financement durables, une recherche de haute qualité et une communication efficace. La gestion implique divers aspects pratiques du fonctionnement de l'organisation : gestion de projet, budgétisation, dotation en personnel, gestion hiérarchique et espace de travail, entre autres.

### Budgétisation<sup>56</sup>

La budgétisation est plus qu'une tâche administrative. Une budgétisation efficace peut faire une énorme différence pour la santé financière d'un groupe de réflexion, et une gestion financière saine permettra à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Par conséquent, vous avez besoin d'une personne dans votre équipe ayant des compétences en matière de budgétisation et de finances. Toutefois, il est important que d'autres membres de l'organisation, qui n'ont pas de formation ou d'expérience en matière d'administration, puissent également comprendre ou s'engager dans cette voie si nécessaire.

---

54 Pour en savoir plus sur le processus d'évaluation par les pairs, lisez la série [Évaluations par les pairs pour les groupes de réflexion](#).

55 Pour en savoir plus, lisez la section "Comment assurer sa crédibilité".

56 Pour en savoir plus sur la budgétisation, consultez Jones (2017), [Comment créer un budget de projet intelligent pour les think tanks](#) et Cardoso (2015), [Gérer les budgets dans un think tank](#). Vous pouvez également regarder le [webinaire Budgétisation intelligente des projets pour les think tanks](#).

Le cycle de vie d'un projet pourrait aider à gérer le budget du projet au niveau du département dans un groupe de réflexion, en suivant des étapes telles que la conception et la soumission d'une proposition de recherche, le lancement du projet, la mise en œuvre du projet, la gestion et le suivi, et la clôture. Ne sous-estimez pas l'importance de la budgétisation lors de la préparation de ce qui suit :

1. **Propositions pour les bailleurs de fonds** : il est important que le budget reflète les coûts réels du projet, y compris une part des coûts qui ne sont pas directement imputables à des projets de recherche spécifiques, tels que les frais de personnel, le loyer des bureaux, l'électricité, et autres. Vous pouvez les ajouter en tant que frais généraux, sous des lignes budgétaires distinctes, ou faire les deux. Vous devez également distinguer les revenus des dépenses.
2. **Budgets de projet** : transférez le budget de la proposition vers un modèle de budget de projet approuvé par le service financier. Tenez le budget à jour et maintenez un suivi de la facturation.
3. **Suivi du budget** : le département financier et les autres départements du projet doivent tenir leurs propres registres des recettes et des dépenses afin de fournir un niveau supplémentaire de contrôle de la qualité. Chaque mouvement financier doit être enregistré (ainsi que les pièces justificatives). En outre, un processus de révision budgétaire trimestrielle doit être mis en place pour mettre à jour toutes les finances du projet.
4. **Clôture du projet** : les projets qui se sont terminés au cours de l'exercice financier actuel doivent être clôturés (équilibre entre les revenus et les dépenses, factures envoyées aux donateurs, dépenses effectuées et informations sur les frais actualisées et finalisées) mais ceux qui se poursuivent au cours de l'exercice suivant doivent être rapprochés (revenus, dépenses et allocations de frais actualisés). (Cardoso, 2015).

## Gestion financière

La gestion financière implique la planification stratégique, l'organisation et la gestion de la génération et de l'utilisation des fonds dans une organisation. Il s'agit d'un facteur clé pour assurer la durabilité globale du groupe de réflexion. Vous devez vous efforcer de trouver la bonne combinaison d'actions et de sources de revenus pour votre organisation, en gardant à l'esprit les points suivants (Stojanovic, 2022) :

- Les activités correspondent à votre mission
- Assurer une combinaison de sources et de types de financement (ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier)
- Les choix effectués permettent à l'organisation de réaliser son travail de base

Il est important que les informations financières concernant votre organisation restent transparentes, claires et à jour. Cela permettra d'assurer une bonne gestion financière, mais aussi de vous préparer aux processus d'audit financier et aux lettres de recommandations (mémoires sur les contrôles internes), qui contribueront à une évaluation de la santé financière de l'organisation tenant compte de sa situation de trésorerie.

### Encadré 42. Provisions

« Les provisions d'un think tank existent pour couvrir les dépenses en cas de crise imprévue, soit pour faire face à un manque de recettes, soit pour financer des demandes inattendues de travail supplémentaire... elles sont cruciales à la fois pour la résilience et la pertinence. Et, pour cette raison, la politique de réserves n'est pas un domaine obscur à laisser aux comptables de la commission des finances, mais plutôt un outil de gestion clé » Maxwell (2021). Pour en savoir plus sur les réserves, [lisez cet article](#).

### Encadré 43. Guide pour la gestion financière

Les boîtes à outils suivantes fournissent des ressources utiles pour renforcer la gestion financière de votre organisation à but non lucratif :

- Fondation Wallace [Boîte à outils pour les organisations à but non lucratif fortes](#).
- MANGO [Un guide pour la gestion financière des organismes à but non lucratif](#).

## Espace de travail

Bien qu'il ne s'agisse pas techniquement d'une question de « comment », le choix de l'emplacement de vos activités est une décision de gestion. Si vous disposez d'un budget confortable, l'installation d'un bureau consistera principalement à choisir les meilleures options qui correspondent à votre budget. Mais comme l'a montré la pandémie de COVID-19, une organisation peut très bien fonctionner virtuellement. Par conséquent, si vos fonds et votre budget sont limités, investir dans un espace de bureau ne vaut peut-être pas la peine. De nombreuses options s'offrent à vous :

- Vous pouvez chercher à être hébergé par une organisation qui vous soutient et vous permet de travailler depuis ses bureaux.
- Vous pouvez aussi travailler virtuellement et vous rencontrer dans des espaces loués ou même dans des cafés. Une configuration virtuelle fonctionne très bien, surtout si vous choisissez de travailler avec un réseau de chercheurs ou en partenariat.

Passer au numérique pour réduire les frais de bureau, que ce soit jusqu'à ce que vous ayez plus de fonds ou comme stratégie choisie, est un excellent choix. Investir dans un petit bureau peut équivaloir au coût d'un assistant de recherche dans de nombreuses villes. Et un assistant de recherche est plus important qu'un bureau. Il est également possible de gérer une organisation à distance. Il existe plusieurs outils de gestion de projet :

- Dropbox ou Google Drive peuvent devenir votre intranet ;
- Slack est un excellent outil de communication d'équipe ;

- Google Suite répond à vos besoins en matière de courrier électronique ;<sup>57</sup> et les équipes peuvent se rencontrer dans des cafés et louer des locaux pour des réunions ou des événements plus importants.

Une fois que vous aurez obtenu des fonds supplémentaires, vous pourrez commencer à chercher des bureaux, mais en attendant, le numérique est une excellente option.

## Gestion hiérarchique<sup>58</sup>

Les dispositions et processus de gestion hiérarchique sont essentiels pour garantir le bon fonctionnement des équipes et des think tank. Ils font référence à la chaîne de commandement et aux relations hiérarchiques au sein d'un think tank et d'une équipe. Même dans des circonstances où les chercheurs agissent plutôt indépendamment les uns avec les autres ou de l'organisation, ou dans des modèles d'entreprise horizontaux, un degré minimum de leadership et de gestion hiérarchique est nécessaire.

L'encadrement hiérarchique doit se concentrer sur l'affectation la plus efficace possible des ressources humaines à la réalisation de la mission de l'organisation, sur le soutien de ces ressources et sur le renforcement de leurs capacités. Les bonnes pratiques et la littérature sur le sujet suggèrent certaines des considérations suivantes dans l'élaboration de dispositions appropriées de gestion hiérarchique pour diriger et soutenir les équipes et les projets :

- Aucun responsable ne doit gérer plus de cinq personnes.
- Les rôles d'encadrement doivent être dotés de ressources adéquates et les managers doivent disposer de suffisamment de temps pour travailler avec leurs équipes et les soutenir.
- Les choix d'encadrement ne doivent pas être motivés par des impératifs d'ancienneté, mais par l'utilisation la plus efficace des talents pour atteindre les objectifs du projet, du programme et de l'organisation. Souvent, les chercheurs seniors et expérimentés peuvent jouer des rôles importants en tant que membres d'une équipe, et pas nécessairement en tant que leurs chefs.
- Les outils de gestion hiérarchique tels que les évaluations des performances du personnel devraient être utilisés, principalement, pour soutenir le développement du personnel et les performances globales de l'équipe plutôt que pour des raisons de responsabilité.
- En fonction de la composition des équipes, les dispositions relatives à la gestion hiérarchique pourraient inclure des hiérarchies de gestion multiples.

---

<sup>57</sup> Il ne s'agit là que de quelques suggestions fondées sur notre expérience de ces plateformes.

<sup>58</sup> Pour en savoir plus sur le personnel, voir [Qui y travaillera ?](#)

Par exemple, un jeune chercheur peut être encadré par les responsables de plusieurs projets (dans un modèle solo star) et, de même, un responsable de la communication peut être encadré par un responsable de programme de recherche et le chef de la communication.

## Comment communiquer ?<sup>59</sup>

Se lancer dans la communication peut sembler intimidant. Face à un flux constant d'informations, faire en sorte que vos recherches se distinguent représente un véritable défi. De plus, il est crucial de savoir par où commencer, qui sera responsable de ce processus, et quels messages vous souhaitez transmettre. Bien qu'il existe de nombreuses ressources pour diffuser vos recherches, avant de vous engager dans des investissements importants comme la création d'un site web, l'établissement de comptes sur diverses plateformes de médias sociaux, ou même l'organisation d'un événement de lancement ambitieux, prenez un moment de réflexion. Pesez-vous une question clé : Quels acteurs doivent être mobilisés autour de la recherche pour maximiser l'impact désiré ? Très souvent, la réponse à cette question vous orientera directement vers l'outil ou la plateforme de communication appropriée.

Au début de tout projet, réfléchissez à ce que vous essayez d'atteindre. À quoi ressemble le succès de votre travail ? Il est important d'y réfléchir dès le début d'un projet. Cela vous permettra, à vous et à votre équipe, de choisir le bon produit pour garantir un impact maximal.

### Encadré 44. Evènements

La réalisation d'événements peut être un moyen rentable pour produire du nouveau contenu. Voici quelques idées pour y parvenir (Mendizabal, 2016) :

- Recherchez des salles gratuites dans votre ville. Les universités prêtent parfois des salles vides à leurs anciens élèves, leur personnel ou leurs étudiants. Vous pouvez aussi coorganiser avec d'autres groupes de réflexion - même les cafés et les restaurants se prêtent à des événements. Soyez créatif et sortez du cadre classique de l'hôtel et vous trouverez de nombreuses options.
- Les événements n'ont pas besoin d'être élaborés ; une simple salle avec des chaises et un espace de présentation suffit. Et, si vous êtes pressé par les fonds, limitez les rafraîchissements - les gens vont chercher des idées, pas un petit-déjeuner gratuit (bien que dans certains contextes, offrir des rafraîchissements puisse être crucial ; adaptez donc ces suggestions à votre propre environnement).
- Limitez les événements à l'essentiel, informez vos intervenants à l'avance et prévoyez suffisamment de temps pour que le public puisse s'engager (et pour le réseautage !).

---

59 Cette section s'inspire de Grant-Salmon (2014) [Audience development : Pouvons-nous avoir une réunion pour discuter de la diffusion de mon rapport de recherche ?](#)

- Utilisez l'événement comme moyen de produire du nouveau contenu. Vous pouvez enregistrer ou diffuser l'événement sur le web, le tweeter en direct, télécharger ou partager des présentations, rédiger des articles de blog ou des rapports sur l'événement, interviewer les panélistes pour créer de courtes vidéos, ajouter des participants à votre base de données, etc.
- Un événement est une occasion incroyable de faire ces choses et bien d'autres encore ; soyez prêt et sortez des sentiers battus. Pour en savoir plus sur les événements, cliquez ici : [Comment organiser un événement public](#).

Si vous connaissez votre public, vous savez comment il consomme l'information.<sup>60</sup> Cela vous permettra d'innover dans vos produits et vos outils de communication. Cela vous permettra également d'optimiser votre budget : il est préférable d'organiser un petit événement (un petit-déjeuner de travail, par exemple) auquel participent toutes les parties prenantes clés, plutôt qu'un événement massif où vos parties prenantes peuvent passer une minute et repartir sans s'engager. Votre public peut consommer des informations sous la forme de blogs, de vidéos, de briefings, de conférences virtuelles, de médias sociaux, de communiqués de presse, de documents d'information, d'infographies ou de réunions individuelles – ou une combinaison de plusieurs de ces moyens ([Grant-Salmon, 2014](#)).

Après avoir répondu à cette question, demandez-vous : Quel est mon budget pour la communication ? Il est important d'être réaliste quant à ce que vous pouvez et ne pouvez pas faire. Toutefois, ne faites pas d'hypothèses sur les coûts. Ne partez pas du principe que vous ne pouvez pas vous permettre quelque chose simplement parce que cela semble coûteux ou parce que des organisations plus grandes et/ou plus anciennes peuvent le faire. Parce qu'il semble coûteux ou parce que des organisations plus grandes et/ou plus anciennes le peuvent. La vidéo en est un parfait exemple : c'est un excellent outil pour communiquer sur des questions politiques urgentes, mais les organisations pensent souvent que son coût est prohibitif et hésitent à en produire. Oui, elles peuvent être coûteuses, mais vous pouvez également produire des vidéos efficaces avec un petit budget. Comme pour la plupart des choses, il s'agit de faire du mieux que l'on peut avec les ressources dont on dispose, et non pas de viser la perfection. Et de ne pas viser l'imitation. Une vidéo à petit budget peut ressembler à une vidéo à petit budget tout en étant efficace, attrayante et percutante.

## Décider des outils et des canaux<sup>61</sup>

Il existe de nombreux outils et canaux de communication, mais n'oubliez pas qu'ils ne sont pas tous adaptés à tous les projets (ou à toutes les organisations). Chaque think tank doit choisir la combinaison qui fonctionne le mieux pour chaque projet et pour l'organisation dans son ensemble.

<sup>60</sup> Si vous ne savez pas comment votre public consomme l'information, prenez le temps de parler avec vos interlocuteurs potentiels ou avec quelqu'un qui connaît la meilleure façon de communiquer avec eux.

<sup>61</sup> La section s'inspire de

- Mendizabal, E. (2012b), [Options de communication pour les think tanks : Canaux et outils](#).
- Weyrauch, V. (2014), [Choisir différentes manières d'atteindre les publics : Un effort stratégiquement continu](#).

Il ne devrait pas y avoir d'écart important entre ces deux aspects. Si votre organisation se concentre sur des thèmes spécifiques et que les travaux que vous produisez s'adressent à des publics à peu près similaires, il y aura probablement une synergie entre ces deux combinaisons. Les grandes organisations, cependant, sont susceptibles d'avoir une portée plus large sur les thèmes et les résultats de la recherche et, par conséquent, sur leurs publics, ce qui signifie que la combinaison outils/canaux sera très probablement basée sur des projets. ([Mendizabal, 2012b](#)).

Les questions suivantes peuvent guider le processus de choix de votre combinaison d'outils et de canaux. (Selon [Mendizabal, 2012b](#)) :

- Le centre dispose-t-il des ressources (fonds et personnes) pour déployer efficacement tous les outils choisis ? Par exemple : A-t-il les compétences médiatiques nécessaires pour faire face à une stratégie médiatique importante ? Combien d'événements peut-il organiser en une semaine ? A-t-il un accès fiable à l'internet ? Dispose-t-il de ressources pour imprimer ses publications ?
- Les outils sont-ils suffisants pour atteindre tous les principaux publics de l'organisation ? Y a-t-il des publics qui ne sont pas atteints par votre choix d'outils et de canaux ?
- Offrent-ils un bon équilibre entre le contenu et la diffusion ? En d'autres termes, s'agit-il uniquement de reconditionnement ou y a-t-il suffisamment de matériel original pour porter l'argument pendant une période significative ?
- Quel sera le meilleur moyen de maintenir plus longtemps les arguments et les idées de l'organisation sur l'agenda public ?
- Les outils sont-ils liés les uns aux autres et se soutiennent-ils mutuellement ou sont-ils déployés de manière indépendante et isolée ?

#### Encadré 45. Comment utiliser vos outils ?

Basé sur Mendizabal [La communication comme un orchestre](#).

L'objectif est de présenter vos idées au public et de les y maintenir le plus longtemps possible, afin de maximiser vos chances d'être présent lorsqu'une fenêtre d'opportunité s'ouvre. Les think tank doivent maintenir leur public engagé pendant de longues périodes prolongées. Il ne suffit pas d'attirer leur attention une fois, à l'occasion d'un communiqué de presse ou d'un événement, pour ne plus jamais s'engager avec eux. Ils doivent inciter les journalistes à revenir, à rendre compte de leurs idées et de leurs recommandations, inciter les décideurs politiques à participer à des discussions sur plusieurs cycles politiques jusqu'à ce que la bonne fenêtre politique s'ouvre, inciter d'autres chercheurs à participer aux débats, etc. Leurs idées ont plus de chances d'influencer les politiques si elles restent pertinentes et à l'ordre du jour pendant une longue période.

Cela signifie que les think tank doivent continuer à produire d'excellents produits de communication qu'ils peuvent combiner pour faire de la « bonne musique », c'est-à-dire une musique attrayante, populaire et intéressante.

Pour vous aider, voici un tableau montrant le type de canaux et d'outils disponibles et leur capacité à atteindre des parties prenantes spécifiques.



**Tableau 3 : Canaux et parties prenantes**

Type de canal / outils	Partie prenantes
Bulletin d'information externe	Organisations de pairs
	Donateurs
Vidéos pour les réseaux sociaux	Grand public, en particulier les autres organisations et les étudiants/jeunes universitaires et les médias
Forums/séminaires/événements ouverts	Universités
	Gouvernement Central
	Fonctionnaires avec lesquels il existe une relation étroite
Bulletin d'information interne	Cadres supérieurs
	Contributeurs
Notes d'orientation	Gouvernements infranationaux et locaux
	Législateurs
	Décideurs
	Candidats
Publications (livres, résultats de recherche, essais sur une question spécifique)	Des fonctionnaires/technocrates plus stables
Rencontres personnelles/événements fermés	Les politiciens avec lesquels il y a moins de proximité / des liens moins développés
	Les politiciens avec lesquels vous travaillez sur des questions confidentielles ou délicates
	Journaliste
Formation/débats	Journaliste
	Futurs fonctionnaires
	Candidats
Informations exclusives/exposées	Journalistes
Opportunités de mise en réseau ou visibilité et reconnaissance (événements/ réunions bi ou multilatérales)	Politiciens
	Donateurs
Inventaire des publications et des recherches	Universités
	Etudiants
	Futurs Décideurs
La presse (notamment les chroniques et les éditoriaux)	Fonctionnaires
	Politiciens
	Donateurs
	Journalistes et médias

Source: Weyrauch, 2014

Le modèle « classique » de diffusion de l'information par les think tanks (« [Un expert ou un universitaire effectue des recherches. Il produit un rapport rigoureux de 40 pages. Il est demandé au responsable de la communication de promouvoir ledit rapport. Événement de lancement, communiqué de presse, tweets. Peut-être une vidéo. Peut-être une infographie.](#) ») n'est plus viable Tom Ascott,<sup>62</sup> responsable des communications numériques au RUSI, explique que ce modèle est presque conçu pour être inaccessible à un public plus large et de plus en plus curieux. Les think tanks ne peuvent pas compter sur des événements sur invitation seulement ou sur le téléchargement de vidéos de ces événements. Ils doivent rivaliser avec d'autres créateurs de contenu en ligne et tirer parti des médias numériques modernes, en transformant les documents de recherche en produits multimédias.

#### Encadré 46. Outil : [Bilan de santé de la communication](#)

Cet outil est conçu pour aider les think tank et les instituts de recherche à affiner et à améliorer leurs communications. Il évalue un certain nombre de domaines clés : audiences, canaux, messages, systèmes, stratégie, capacité et suivi.

En répondant à un certain nombre de questions simples, le bilan de santé permettra d'identifier les domaines à privilégier pour vous aider à communiquer vos recherches et à soutenir votre marque. L'analyse reconnaît que la communication est un processus complexe impliquant une stratégie, des tactiques et des ressources : en d'autres termes, il ne s'agit pas uniquement de résultats.

## La taille est importante

Au démarrage, il est probable que votre service de communication paraisse très restreint. Par « restreint », nous entendons qu'il pourrait se limiter à une seule personne. Ce que nous préconisons, de manière insistante d'ailleurs, c'est de mettre en place la communication dès le début. Il est envisageable que vous ne puissiez vous permettre qu'un responsable de la communication ou un consultant en communication pour des projets spécifiques. Quelle que soit votre situation, ne négligez pas la communication. Un rapport de plus de 200 pages ne « parle pas de lui-même ». Il en va de même pour un document de 40 pages. Encouragez vos chercheurs à contribuer. Comme le souligne Enrique Mendizabal dans [cette vidéo](#), « le chercheur du futur devra être un bon chercheur, mais également un bon communicant, gestionnaire et leader ».

Les chercheurs d'aujourd'hui doivent être prêts à porter différentes casquettes, mais vous ne pouvez pas attendre d'eux qu'ils aient déjà le savoir-faire. Cela signifie que vous devrez

---

62 Ascott, T. (2019), [Nouvelles technologies et «vieux» think tanks.](#)

peut-être investir dans des opportunités de renforcement des capacités pour développer leurs compétences. En résumé, qu'il s'agisse d'un petit ou d'un grand groupe de réflexion, vous devez réfléchir à la manière dont vos communications vont se dérouler : définissez qui sera responsable et de quelles ressources il ou elle disposera.

## Image de marque du think tank

Il est important pour les think tanks de travailler sur leur image de marque et de s'assurer qu'ils sont plus qu'un logo. L'image de marque est essentielle car le travail des think tanks doit être communiqué à un large public sur différents canaux et doit être porteur de votre identité. Dans cet article, John Schwartz explique qu'une image de marque forte aide les think tanks à :

- Devenir les organisations qu'ils aspirent à être « : parce que la stratégie de marque prolonge la stratégie organisationnelle »
- « S'approprier une partie du territoire intellectuel et culturel : parce que cela permet aux think tanks de savoir exactement qui ils sont, à quoi ils servent et pourquoi ce qu'ils font est important. »
- « Produire les bons outils de communication pour les bons publics : afin de construire une marque, les think tanks doivent commencer par bien comprendre leurs publics et savoir comment communiquer avec eux de manière efficace et percutante. »

### **Encadré 47. Communiquer sur la recherche : La recherche n'est pas linéaire, alors pourquoi les rapports le sont-ils ?**

Joe Miller plaide en faveur de l'abandon des PDF lors de la rédaction de travaux de recherche, car ils « enferment notre pensée » : ils créent des récits linéaires.

Il est important de choisir des outils différents pour des stratégies de communication différentes. Dans son article, il parle d'une conception basée sur l'approche « choisissez votre propre aventure » : un site web qui permet aux lecteurs d'accéder au contenu à partir de différents points d'entrée et de suivre de nouveaux liens qui pourraient être perdus dans un PDF linéaire.

Les groupes de réflexion doivent faire preuve de créativité et utiliser des technologies, des visualisations de données et des sites web attrayants pour communiquer les résultats de leurs recherches.

## Comment suivre les progrès ?<sup>63</sup>

Il n'est jamais trop tôt pour commencer à penser au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage (MEL). Mesurer l'impact et les résultats du travail d'un think tank est un défi, car ces éléments sont souvent intangibles (par exemple, établir des relations avec les décideurs politiques, jouer un rôle clé dans les débats ou les réseaux, etc.) L'objectif ultime est le changement de politique, mais cela prend beaucoup de temps et ne peut, souvent, pas être attribué à une action ou une organisation spécifique. Le changement de politique est le résultat de nombreux facteurs et acteurs (Lomofsky, 2016).

Un bon point de départ consiste à définir ce à quoi ressemble le succès. Pour cela, vous devez réfléchir à l'endroit où vous vous situez dans le processus politique pour toute question particulière (Lomofsky, 2016). Un think tank ne doit pas seulement se concentrer sur « l'impulsion d'un changement direct de politique », mais aussi essayer d'influencer ce qui se passe avant, pendant et après la conception d'une nouvelle politique. Par exemple, pour éclairer la manière dont certains problèmes politiques sont perçus.

Visez un équilibre entre les exigences de responsabilité et l'honnêteté des réalisations. Pour ce faire, vous pouvez :

- Clarifier vos objectifs d'influence politique (ils doivent être réalistes). Ils doivent être tirés de votre mission, de vos projets et des problèmes que vous tentez de résoudre.
- Choisir vos stratégies d'influence politique et comment les mesurer (par exemple, le plaidoyer, la communication, le renforcement des capacités, etc.)
- S'assurer que vous disposez des ressources nécessaires pour obtenir des résultats.

Lorsque les think tanks conçoivent de bons plans de suivi et d'évaluation, et lorsqu'ils effectuent des changements et des améliorations sur la base des enseignements tirés de l'exercice MEL, ils seront plus efficaces pour atteindre leurs objectifs (Lomofsky, 2018). Un think tank peut cibler cet exercice pour différents domaines de travail : MEL de la qualité de la recherche, MEL de la communication, MEL de la gouvernance et MEL des projets.

Vous devez réfléchir à ce que votre organisation fait déjà en termes de MEL et vous demander pourquoi vous voulez investir dans le suivi de votre travail.<sup>64</sup> La MEL pour les think tanks peut avoir trois axes :

- L'influence sur les politiques (MEL-I) : nous y reviendrons dans la deuxième session.
- La communication (MEL-C) : se concentrer sur l'évaluation et l'apprentissage des stratégies de communication.
- Gestion et opérations (MEL-M) : il s'agit des ressources humaines, des finances et des opérations internes.

<sup>63</sup> Cette section s'appuie sur :

- Lomofsky, D. (2016), [Suivi, évaluation et apprentissage pour les think tanks](#).
- Lomofsky, D. (2018), [Collection sur le MEL pour les think tanks : Conclusion](#).

<sup>64</sup> Pour en savoir plus sur le suivi et l'évaluation pour les think tanks, lisez la série [MEL pour les think tanks](#).

#### Encadré 48. Boîte à outils : Comment suivre et évaluer l'influence des politiques ?

Le CIPPEC a préparé une petite boîte à outils qui comprend les différents facteurs du suivi et de l'évaluation de l'influence des politiques : évaluation organisationnelle, base d'un système MEL, indicateurs, méthodes de collecte de données et gestion des connaissances, etc.

Sur la base des travaux antérieurs de Lindsay Rose Mayka (2008), la boîte à outils explique qu'il existe cinq raisons de mener des évaluations :

- **Responsabilité** : fournir aux donateurs et aux décideurs clés (par exemple, le conseil d'administration et/ou les donateurs) une mesure des progrès réalisés par rapport aux résultats et à l'impact prévus.
- **Soutien à la gestion opérationnelle** : produire un retour d'information qui peut être utilisé pour améliorer la mise en œuvre du plan stratégique d'une organisation.
- **Soutien à la gestion stratégique** : fournir des informations sur les opportunités potentielles futures et sur les stratégies à ajuster en fonction des nouvelles informations.
- **Création de connaissances** : élargissement des connaissances d'une organisation sur les stratégies qui fonctionnent habituellement dans différentes conditions, ce qui lui permet de développer des stratégies plus efficaces pour l'avenir.
- **Autonomisation** : renforcement des compétences des participants en matière de planification stratégique, y compris les membres du personnel engagés dans le programme ou d'autres parties intéressées (y compris les bénéficiaires).

L'incorporation de la MEL dans la vie quotidienne de toute organisation en vaut la peine. Une utilisation intelligente et proportionnée des outils de MEL, et surtout un plan de MEL bien pensé, peut aider les think tanks à :

- Réfléchir et renforcer l'influence de leurs recherches sur les politiques publiques.
- Satisfaire leur intérêt (et celui de leurs donateurs) à prouver l'application de la recherche aux politiques.
- Renforcer leur réputation et leur visibilité et attirer davantage de soutien pour leur travail.
- Générer des connaissances précieuses pour tous les membres de l'organisation.
- Réorganiser les processus existants de collecte de données afin qu'ils puissent être utiles à des fins réelles de MEL, et abandonner les processus et les données qui ne sont pas utiles.

Les stratégies de MEL peuvent être mises en œuvre de différentes manières, mais il est important de comprendre les raisons de l'effort de MEL pour adapter au mieux les stratégies et les méthodologies utilisées au type de connaissances à acquérir.

## Suivi de vos communications<sup>65</sup>

Carolina Kern propose quelques recommandations pour la conception d'une stratégie MEL pour la communication, en particulier pour les nouveaux et petits think tanks :

1. Soyez parfaitement clair sur ce que vous allez mesurer et pourquoi. Vous pouvez le faire en révisant vos objectifs stratégiques ou vos objectifs d'influence politique.
2. Ne faites rien de trop sophistiqué pour commencer. Choisissez quelques indicateurs et utilisez des outils simples pour les suivre. Ce que vous choisirez de suivre et les indicateurs que vous utiliserez varieront, mais les plus utiles pour ceux qui découvrent la MEL pour la communication sont présentés ici :

Indicateurs	Pourquoi est-ce utile
Contacts dans la base de données (répartis par type d'organisation, sujet d'intérêt, localisation, niveau d'activité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournit un aperçu instantané de votre public actuel (qui vous touche avec vos produits).</li> <li>• Indique les publics particuliers que vous pourriez avoir besoin de développer ou de réengager (s'ils sont devenus inactifs)</li> <li>• Vous permet d'avoir une conversation sur la segmentation de vos utilisateurs et l'adaptation du contenu.</li> </ul>
Trafic du site web (y compris visiteurs, vues, téléchargements, écoutes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournit des informations sur la popularité des différents thèmes et des différents types de produits (Rapports vs. Notes d'orientation vs. Vidéos).</li> <li>• Aide à prendre des décisions sur les produits à privilégier.</li> </ul>

<sup>65</sup> Basé sur [le suivi de vos communications : Essayez ceci](#). Par Carolina Kern (2017).

Indicateurs	Pourquoi est-ce utile
Engagement pour l'événement (qui s'est inscrit, qui a participé, qui a fait du livestreaming, qui a consulté l'invitation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elle vous indique quels sont les événements les plus populaires et permet d'en comprendre les raisons (le thème, le lieu, le moment, le profil des intervenants).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donne une excellente indication sur le préavis à donner avant un événement, sur l'endroit où faire de la publicité et sur le taux d'abandon de votre événement.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement des médias (qui figure sur votre liste, nombre d'occurrences dans les médias, nombre de demandes de renseignements).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournit un aperçu instantané d'un public très important.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lance une conversation sur la façon de mieux s'engager avec les médias (communiqués de presse ? section spéciale sur le site web ?).</li> </ul>

- Organisez une réunion régulière (par exemple, une fois par trimestre) axée sur l'apprentissage et la stratégie future. Vous pouvez présenter vos données d'une manière visuellement attrayante pour montrer les tendances et profiter de la réunion pour réfléchir à des idées pour les communications futures et pour résoudre les problèmes qui ont pu surgir.

Avoir une stratégie MEL claire peut prendre du temps, mais c'est l'un des meilleurs moyens d'aider les think tanks à avoir le plus grand impact possible de la manière la plus rentable possible, à condition que les données collectées soient analysées et que les enseignements tirés soient mis à profit.

Cette [boîte à outils pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage des communications](#), basée sur les conseils internes de l'ODI, fournit un cadre pour réfléchir à votre stratégie et propose des questions, des indicateurs et des outils pour vous aider. Il peut vous aider à garantir que vos communications sont stratégiques et que vous tirez des enseignements de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas.

## Comment allez-vous assurer la crédibilité du think tank ?<sup>66</sup>

Pour informer les politiques et les pratiques, les think tanks doivent être perçus comme des sources d'information et de conseil crédibles. La crédibilité permet aux think tanks d'être consultés et invités à participer aux processus politiques. Elle les rend attrayants pour les bailleurs de fonds. Elle favorise leur engagement auprès des médias en tant qu'experts dans leur domaine et facilite l'accès à des réseaux réputés. Sans crédibilité, rien de tout cela ne peut se produire. Il est donc judicieux d'y travailler dès la création de votre organisation.

Mais comment faire ? Et surtout, qu'est-ce que la crédibilité ?

« La crédibilité est relationnelle et implique la confiance et la crédibilité. Pour être crédible, une organisation ou une personne a besoin que quelqu'un lui fasse confiance et croie en elle... On fait confiance à une personne ou à une organisation crédible parce qu'elle possède une expertise pertinente, et on la croit capable et désireuse de fournir des informations correctes et vraies » (Baertl, 2018a).

Le document *De-constructing credibility* (Baertl, 2018b) identifie 10 facteurs dont les individus s'inspirent et sur lesquels ils se concentrent (à des degrés divers) pour évaluer la crédibilité d'un think tank. A savoir :

- **Réseaux.** Connexions, alliances et affiliations que possède une organisation, son personnel et son conseil d'administration.
- **Impact.** Tout effet qu'un centre de recherche a eu sur les politiques, la pratique, les médias ou le monde universitaire.
- **Indépendance intellectuelle.** Indépendance dans la décision de leur programme de recherche, de leurs méthodes et des actions qu'une organisation entreprend.
- **Transparence.** Divulcation publique des sources de financement, du programme, des affiliations, des partenariats et des conflits d'intérêts.
- **Références et expertise.** L'expertise et les qualifications que possèdent un think tank et son personnel.
- **Communication et visibilité.** Comment et à quelle fréquence le think tank communique avec ses parties prenantes.
- **Qualité de la recherche.** Le respect des directives de recherche pour produire des recherches pertinentes pour les politiques et dont la qualité est assurée.
- **Idéologie et valeurs.** L'idéologie et les valeurs sont l'ensemble des idées qui guident un individu ou une organisation.
- **Contexte actuel.** Le cadre actuel dans lequel un think tank et ses parties prenantes sont immergés.

---

<sup>66</sup> Cette section s'inspire de Baertl, A. (2018b), [De-construire la crédibilité : Les facteurs qui affectent la crédibilité d'un think tank](#). Document de travail de On Think Tanks 4.



Pour garantir et préserver votre crédibilité, le public doit savoir que votre organisation est transparente et intellectuellement indépendante. Vous pouvez utiliser vos partenariats, vos affiliations et les membres de votre conseil d'administration pour accroître votre crédibilité (en vous appuyant sur la réputation de ces organisations). Vous pouvez également travailler à l'établissement et à la communication de vos processus d'assurance qualité. N'oubliez pas que l'atout majeur dans tout cela, ce sont les personnes qui appartiennent à une organisation – ce sont elles qui influencent le maintien ou non de la crédibilité.

Vous pouvez en savoir plus sur la crédibilité des think tanks dans [cette liste de lecture annotée](#) qui passe en revue les ressources universitaires et non universitaires et offre un aperçu du sujet.

#### Encadré 49. Contrôle d'intégrité Transparify

Le [contrôle d'intégrité Transparify](#) est un outil (téléchargeable) qui fournit des scénarios qui aideront les think tankers à réfléchir aux risques de réputation et à prévenir les dommages à la réputation.

#### Encadré 50. L'approche de CGD

Basé sur Mendizabal, E. (2014 d), [Quelques initiatives, pas beaucoup de projets, peuvent être le secret du succès](#).

Le CGD a une approche intéressante. Les chercheurs ne disposent pas d'une liste de sujets mais se concentrent plutôt sur une ou deux initiatives clés sur une période relativement longue. Ces initiatives leur permettent d'organiser et d'allouer des ressources inter-organisationnelles d'une manière qui échappe aux autres think tank. Elles rassemblent les personnes, la recherche, la communication, la mise en réseau, la gestion et d'autres « atouts » dont disposent les think tanks pour mener à bien leurs missions (Mendizabal, 2014d). Les initiatives qu'ils décrivent sont les suivantes :

*... des propositions pratiques pour améliorer les politiques et les pratiques des pays riches, des organismes internationaux et d'autres personnes ayant des moyens et une influence pour réduire la pauvreté et les inégalités dans le monde. Les initiatives s'appuient sur les recherches rigoureuses du centre et utilisent des communications innovantes et un engagement direct avec les décideurs pour changer le monde. (CGD)*

Dans l'essai Constituer un think and do tank : [Une douzaine de leçons tirées des douze premières années du Center for Global Development](#) (MacDonald et Moss, 2014) (la version actualisée de [12 étapes sur le changement de politique](#), Levine et MacDonald, 2018), les auteurs présentent des leçons, basées sur leur propre expérience, sur la façon dont les think tanks peuvent s'organiser, comment ils peuvent chercher à provoquer le changement et comment ils mesurent le succès.

Nous les présentons ici en les classant dans les trois groupes mentionnés ci-dessus (bien qu'il y ait des chevauchements évidents) :

#### Sur l'organisation :

- **Commencez avec de l'argent flexible, mais pas trop** : utilisez de petits montants d'argent flexible comme capital-risque. Cela dépendra du type d'organisation que vous essayez de créer, mais l'idéal est de viser un portefeuille de soutien financier ample et diversifié. CGD a trouvé qu'un bon mélange pour eux était 3/4 de fonds programmatiques pour un travail spécifique et 1/4 de fonds non affectés à utiliser pour de nouveaux programmes et idées.
- **Engagez des personnes de qualité et donnez-leur beaucoup de liberté et de responsabilités** : à tous les niveaux, senior et junior, personnel à plein temps et associés. Une mission intéressante, pour laquelle il vaut la peine de se battre, ainsi qu'un bon environnement de travail contribueront à attirer les meilleurs éléments. Pour cela, il faut un bon environnement de travail.
- **Partagez le leadership** : donnez au personnel, à tous les niveaux (n'oubliez pas les juniors également), la responsabilité de diriger le think tank (ou du moins leur partie du groupe de réflexion).
- **Ne planifiez pas, expérimentez** : parce que cette leçon semble aller à l'encontre de la plupart de ce que vous lirez, il est utile de citer les auteurs à ce sujet : « Notre stratégie, pour ainsi dire, consiste à être prêts à réagir à l'apparition soudaine d'une fenêtre politique en disposant d'un bon stock d'idées bien documentées et en offrant à nos collègues l'espace nécessaire pour répondre ».
- **Établissez des partenariats avec des personnes, pas avec des organisations** : il est plus facile d'aligner les intérêts entre personnes qu'entre organisations. Encore une fois, une citation sur cette leçon : « Nous avons constaté que les meilleurs partenariats sont ceux dont les objectifs sont très clairs et étroitement définis. Nous nous associons dans un but précis, et pas seulement pour faire partie d'une large coalition.
- **Résistez à l'inertie de la croissance** : il peut y avoir beaucoup de questions et de processus politiques importants, mais ils ne sont peut-être pas tous adaptés à votre situation. Identifiez la taille de l'organisation avec laquelle vous êtes à l'aise. Dans le cas de CGD, il était essentiel de maintenir une culture familiale.
- **Rendez les choses amusantes** : un bon sens de l'humour devrait être une « compétence » clé dans toute description de poste. Et au-delà du plaisir, CGD s'efforce d'être un lieu de collégialité.

#### Sur la façon de provoquer le changement :

- **Commencez à neuf pour rester neuf** : faites attention à ne pas rester figé dans vos habitudes. Encouragez les nouvelles idées et les nouveaux moyens de mener à bien votre travail et d'organiser les opérations de votre groupe de réflexion.
- **Articulez une mission inspirante et visez des résultats** : ne vous contentez pas d'en savoir plus, mais que ferez-vous de ces connaissances ? Votre mission doit vous aider à orienter votre travail et à vous concentrer sur un objectif.
- **Partagez vos idées tôt et souvent** : pensez à voix haute et profitez du retour d'information, du soutien et des attentes croissantes concernant vos résultats futurs ; n'attendez pas d'avoir mis toutes les barres sur les « t » et tous les points sur les « i » : il sera alors trop tard.

#### Sur l'évaluation du succès :

- **Célébrer et essayer de mesurer le succès** : bien qu'il soit difficile de mesurer le succès dans l'environnement des données probantes et des politiques, c'est beaucoup plus facile lorsque vous savez clairement pourquoi vous faites ce que vous faites. Quel est ce nouveau monde que vous voulez voir ? Le CGD a également essayé différents outils de suivi (sur mesure) pour comprendre et mesurer son impact.
- **Continuez à poser des questions difficiles** : ne craignez pas de faire bouger les choses, que ce soit votre propre bateau métaphorique ou celui des autres. Vous n'avez pas besoin de connaître les réponses à toutes les questions, continuez simplement à les poser.

### Encadré 51. Le cas d'IRADe en Inde : Ce qui rend le think tank crédible

Le Dr Jyoti Parkih est membre fondateur et directeur d'IRADe, un think tank en Inde. Il a été interviewé par Annapoorna Ravichander et a partagé ce qui, selon lui, rend IRADe crédible et comment ils ont atteint cette crédibilité. Lisez l'interview complète [ici](#).

#### Selon le Dr Parkih, les raisons suivantes rendent IRADe crédible :

- Une forte concentration sur la recherche et l'analyse multidisciplinaires
- Une recherche scientifique fondée sur des données probantes et conseils/mesures politiques judicieux
- Un travail simultané aux niveaux local, national, régional et mondial et une tentative de convergence de la pensée et de l'approche, influençant ainsi l'élaboration des politiques à tous les niveaux
- Une approche consensuelle impliquant toutes les parties prenantes et tous les groupes d'intérêt
- Des liens étroits avec les communautés chargées de l'élaboration des politiques
- Des missions étendues avec le gouvernement, les ministères et d'autres départements gouvernementaux
- Une analyse intersectorielle et une génération d'idées/compréhension holistiques
- La combinaison de de travaux de recherche et d'action

#### Établir sa crédibilité est un processus continu. IRADe a construit sa crédibilité en :

- Étant compétent et devenant un expert dans son domaine dans les secteurs d'activité de la modélisation et de la conduite de la coopération énergétique régionale, ainsi que sur les aspects liés au genre, etc
- Ayant la capacité d'analyser une question/situation et en développant plusieurs solutions/options potentielles et des recommandations sur mesure
- En effectuant un travail rigoureux, en publiant dans des revues et autres publications
- En étant centré sur les personnes et en restant cohérent dans son approche
- En gardant continuellement l'accent sur la recherche et l'analyse multidisciplinaires
- Penser globalement et agir localement

## Comment s'adapter au changement ?<sup>67</sup>

Comme nous l'avons évoqué au début de ce guide, les think tanks sont le produit de leur contexte (voir l'importance de comprendre son contexte). Les changements globaux affectent la manière dont les think tanks fonctionnent, se perçoivent et s'engagent auprès de leurs publics. Nous présentons ici certains de ces changements à travers les yeux des experts des think tanks.

<sup>67</sup> Cette section s'appuie sur :

- [Revue annuelle des think tank 2019-2020](#) sur la technologie.
- [Revue annuelle des think Tanks 2020-2021](#) sur le changement. Comment les think tanks réagissent-ils au changement ou le favorisent-ils ?

## L'avenir des fonctions des think tanks<sup>68</sup>

Mendizabal affirme que l'avenir est prometteur pour les fonctions que remplissent les think tanks : élaborer des solutions aux problèmes sociaux, économiques et politiques ; informer les décideurs et le public ; promouvoir des idées ; plaider pour le changement ; demander des comptes aux décideurs ; former les prochaines générations de décideurs ; créer des espaces de débat éclairé sur des questions d'intérêt public, etc. Mais les think tanks tels que nous les connaissons sont en train de changer :

- Les compétences des think tankers évoluent. Alors que les think tanks avaient l'habitude de privilégier les qualifications académiques, il est désormais reconnu qu'il est essentiel de combiner un certain nombre de compétences telles que la communication et la mise en réseau. Cela signifie que l'on s'efforce de plus en plus de participer à des activités autres que la recherche, telles que l'amélioration de l'engagement auprès du public et l'élaboration de nouveaux discours.
- La composition socio-économique des think tanks évolue dans le sens d'une incorporation (trop lente) de femmes et de jeunes penseurs à tous les niveaux et dans tous les aspects des groupes de réflexion. Et il semble que l'on reconnaisse que les think tanks doivent se débarrasser de leurs références élitistes et s'efforcer d'inclure des équipes plus diversifiées sur le plan culturel et ethnique, plus représentatives du public qu'ils entendent servir.
- Les think tanks sont confrontés à la concurrence d'individus qui utilisent leurs compétences analytiques, l'utilisation de bases de données et leur grande maîtrise des nouveaux canaux et outils de communication pour participer aux débats publics et qui ont délogé les universitaires traditionnels des espaces auparavant réservés aux « experts ».

Les think tanks pourraient donc avoir une apparence très différente à l'avenir. Mendizabal affirme que, premièrement, il y aura une plus grande diversité dans les types et les structures des think tanks et, deuxièmement, il y aura davantage de think tanks temporaires qui mèneront des projets parallèles ou se diviseront et en formeront de nouveaux, en expérimentant des approches et des partenariats.

---

68 Basé sur Mendizabal, E. (2021), [l'avenir des think tanks](#).

## Nouvelles méthodes d'élaboration des politiques et des programmes<sup>69</sup>

Au cours de la dernière décennie, l'élaboration des politiques dans les think tanks a évolué. Traditionnellement, les think tanks identifiaient la politique/le programme le plus souhaitable par le biais d'un processus comprenant les étapes suivantes :

- Le problème étant défini de manière qualitative et quantitative.
- Les options pour le résoudre définies après avoir effectué les analyses.
- Les critères d'évaluation de l'efficacité de toutes les options définies et appliquées.
- Identification de l'option la plus efficace.
- Les hauts fonctionnaires et les groupes d'intérêt concernés sont consultés et le choix final est fait.

Ce processus comprend très peu de consultation avec les organisations de base travaillant avec les bénéficiaires prévus des programmes/politiques.

Ces dernières années, une nouvelle approche a été adoptée qui s'écarte de ce modèle car des consultations approfondies sont organisées avec les administrateurs de première ligne, les ménages éligibles ou d'autres bénéficiaires. Des données supplémentaires sont recueillies par le biais d'enquêtes auprès de ces parties prenantes afin d'évaluer les insuffisances. La mise en œuvre de programmes pilotes est également courante afin que les processus puissent être suivis et améliorés.

Cela signifie qu'un plus grand nombre d'acteurs se réunissent pour co-crée l'intervention afin que les options politiques soient élaborées à partir de la base.

La plupart des think tanks n'adoptent pas encore cette approche. Deux organisations le font, à savoir le [Results for Development Institute](#) et [New America](#).

### Encadré 52. Du « think tank » au « pôle de changement » ?

Anne-Marie Slaughter, PDG de New America, affirme que les think tanks doivent se redéfinir pour s'adapter aux réalités de ce siècle. Regardez son discours d'ouverture pour la Conférence 2021 de l'OTT [ici](#).

Slaughter affirme que nous devons nous redéfinir et nous renommer pour ce siècle car le concept de think tank est un concept du 20ème siècle. Elle propose le terme de « pôle de changement » comme raccourci pour « organisations publiques de résolution de problèmes ». Dans son exposé, elle explique en trois points pourquoi les think tanks doivent changer et s'adapter à ce siècle et comment cela se fait déjà.

69 D'après Struyk, R. (2021), [Une vague évolutive dans l'élaboration des politiques des groupes de réflexion](#).

- La définition de son organisation, New America, en tant « qu'organisation publique de résolution de problèmes », contraste avec la manière dont les Think tank américains se définissent généralement (souvent « organisation de recherche politique »). Cette façon de présenter l'organisation détourne l'attention de la politique car, selon elle, si nous nous concentrons sur la politique, cela signifie que nous visons un changement du haut vers le bas, puisque ce sont les gouvernements qui adoptent et mettent en œuvre les politiques. Cela signifie également que nous sommes généralement situés dans les capitales et que nous sommes un groupe très spécialisé de personnes qui se concentrent sur leurs domaines particuliers. Être une organisation de résolution de problèmes de politique publique signifie aller au-delà de la politique.
- En quoi les organisations publiques de résolution de problèmes sont-elles différentes d'autres organisations telles que les associations caritatives ? Les think tanks se concentrent sur la pensée, la connaissance et les idées, car les idées sont importantes et conduisent à l'action, mais ceux qui travaillent pour des organisations publiques de résolution de problèmes sont des penseurs qui sont plus attachés à l'action que les universitaires et dont les solutions et les recommandations sont profondément ancrées dans la réflexion.
- Les think tanks développent de meilleures façons de penser en intégrant la pensée et l'action de manière nouvelle. Nombre d'entre eux se définissent désormais comme des « think and do tanks » ou des « think and action tanks », et adoptent une stratégie plus ascendante, en prise directe avec les gens. Cette approche implique de s'éloigner des méthodes de travail traditionnelles des think tanks, mais bien que le processus soit différent, l'objectif est le même : soutenir les politiques et les pratiques à l'aide de données probantes.

Par conséquent, la dénomination que nous utilisons est importante. Ce qui peut vous venir à l'esprit lorsque vous pensez aux « think tanks », c'est quelque chose de fermé ou d'imperméable, comme un aquarium ou un réservoir militaire. Et c'est ce qui semble se passer à Washington D.C. où le système des think tanks est principalement blanc, beaucoup plus masculin que féminin, et ne ressemble pas au pays pluriel que sont les États-Unis. Slaughter propose donc une version de ce que les think tanks pourraient devenir - une étiquette différente qui incorpore une théorie d'action différente : utiliser l'étiquette « pôle de changement » comme raccourci pour « organisations publiques de résolution de problèmes (tout comme think tank est le raccourci pour institut de recherche politique). Pourquoi « pôle de changement » ? :

- Un pôle est un lieu qui relie de nombreuses personnes et réseaux différents.
- Un pôle est ouvert - il invite de nombreux types d'acteurs différents, tels que les partenaires sur le terrain et de nombreux autres intermédiaires.
- Un pôle est un lieu où les idées et les actions se rejoignent de manière à créer un environnement fertile pour le changement.

Un pôle de changement car aussi importante que soit la pensée, pour s'adapter à notre contexte actuel, elle doit être reliée à une théorie directe du changement. Ce que nous vendons, ce sont des idées combinées à des actions dans le but de changer.

Ce qui est clair, c'est que les think tanks doivent évoluer s'ils veulent prospérer. Mendizabal (2016) [explique](#) que, sur le long terme, les think tanks les plus performants ne sont pas

nécessairement les plus populaires, mais « ceux qui ont conçu des structures de gouvernance efficaces et flexibles. Ceux qui ont défini et mis en œuvre les programmes de recherche les plus pertinents et les plus solides. Ceux qui ont raconté, de manière convaincante, pourquoi leurs données sont importantes pour les personnes clés qu'ils veulent atteindre ».

Ces think tanks sont les plus novateurs lorsqu'il s'agit d'essayer de nouvelles méthodes, de nouveaux canaux et outils de communication et de nouvelles technologies. Ils sont les plus proactifs lorsqu'il s'agit de trouver de nouvelles sources de revenus ou de nouveaux bailleurs de fonds et d'explorer de nouveaux modèles d'entreprise en fonction de l'évolution de l'environnement.

## Comment s'adapter à l'évolution de la technologie ?<sup>70</sup>

Les progrès technologiques amènent les think tanks à repenser leurs activités, leurs modèles économiques, leurs programmes de recherche, leur mode de communication et leurs interlocuteurs, ainsi que les compétences dont ils ont besoin au sein de leurs équipes. Bien que nous ne connaissions pas encore les nombreuses façons dont ces innovations vont bouleverser nos vies, nous constatons que la technologie modifie rapidement le mode de fonctionnement de nombreux think tanks.

Tanner (2020) estime que les think tanks des années 2020 prospéreront s'ils parviennent à comprendre comment les nouvelles technologies vont modifier leur mode de fonctionnement et à s'adapter en conséquence. Voici quelques-unes des façons dont le travail des think tanks pourrait être perturbé par la technologie dans les années à venir :

- Il existe une grande opportunité de produire des recherches sur les implications et les applications de la technologie. Non seulement sur la manière dont la technologie affecte des secteurs comme l'éducation ou la santé, mais aussi sur l'utilisation de nouvelles technologies comme le big data ou l'apprentissage automatique.
- Les nouvelles technologies apporteront de nouvelles façons de mener des recherches. La capacité à comprendre les algorithmes sera essentielle pour comprendre comment le monde qui nous entoure est construit.
- De nouvelles façons de communiquer et de consommer l'information signifient que des compétences et des approches différentes sont nécessaires de la part des communicateurs, qui devront réfléchir soigneusement à la façon de cadrer les questions émergentes dans des environnements de post-vérité et de méfiance. De même, on observe un déclin de la centralité du texte au profit de l'audio, et les podcasts et les vidéos en direct seront beaucoup plus importants au cours de la prochaine décennie.

---

70 D'après : Tanner, J. (2020), [Les think tanks contre les robots : comment la technologie est susceptible de perturber les think tanks](#) et Mendizabal, E. (2020), Editorial, [dans la Revue annuelle 2019-2020 de l'OTT : Technologie](#).

- Il sera plus facile de créer et de faire fonctionner des think tanks dont le personnel est réparti dans le monde entier, grâce à de nouveaux logiciels et à des charges administratives plus souples.

Prenez le temps de réfléchir à la manière dont vous pourriez intégrer ces nouvelles technologies dans vos activités et si c'est une question qui vous intéresse d'effectuer des recherches. Envisagez également d'inclure dans votre équipe du personnel possédant une expertise technologique et les compétences nécessaires pour se tenir au courant des avancées technologiques. Peu de think tanks ont encore commencé à travailler sur l'identification des nombreuses façons dont les innovations technologiques pourraient changer nos sociétés, afin de fournir des conseils aux décideurs politiques et d'éclairer les débats sur les nombreuses dimensions avec lesquelles les gouvernements devront se débattre.

### Encadré 53. La collecte de données à l'époque du COVID-19

Paul Wang et Krishanu Chakraborty d'IDinsight ont discuté de la collecte de données pendant la pandémie COVID-19. Écoutez l'interview complète [ici](#).

*Krishanu Chakraborty : Je suis basé à New Delhi. L'objectif d'une commande de données est de rendre la collecte de données primaires originales plus déboguée plus rapide, moins chère et aussi de maintenir une partie de haute qualité des données qui arrivent. C'est très important même avant COVID et c'est encore très pertinent parce que normalement le cycle de données pour les données primaires a été vraiment lent, il est très cher et souffre plus moins des mêmes problèmes de qualité .... Nous essayons de résoudre ce problème en combinant les innovations technologiques et techniques dont nous disposons avec un système de données vraiment solide et en nous appuyant principalement sur la collecte des données .... Nous nous sommes principalement concentrés sur l'aide aux programmes de suivi du développement dans environ 27 des districts les plus pauvres de l'Inde. Nous faisons cela depuis environ deux ans, en plus d'autres projets différents dans le domaine de la nutrition et de la santé, en essayant de fournir des données très rapides, bon marché et de haute qualité.*





## QUAND ?

# Le Quand ?

Les questions suivantes vous aideront à :

- Comprendre qu'il n'y a pas de moment idéal pour lancer votre think tank et connaître les défis auxquels d'autres dirigeants ont été confrontés au début.
- Reconnaître que les dirigeants doivent changer à un moment donné et savoir comment gérer ce processus de transition au sein de l'organisation.

## Quand commencer ?

**Commencez dès maintenant.** Si vous attendez que tout soit en place, vous ne commencerez probablement jamais. Cela dit, vous devez vous assurer que vous êtes en quelque sorte capable de mener à bien ce travail et que vous disposez de certaines des compétences nécessaires. Si ce n'est pas le cas, investissez un peu de temps pour acquérir les connaissances et les compétences dont vous avez besoin. Mais n'en faites pas trop. Commencez par les étapes de réflexion et de planification et progressez à partir de là. Il n'est pas nécessaire de tout faire en même temps. Choisissez un point d'entrée et commencez par là. Ce qui constitue le meilleur point d'entrée dépend de vous.

Voici quelques recommandations faciles (et bon marché) pour commencer. Elles peuvent être réalisées parallèlement à votre travail de recherche principal et permettront au think tank de commencer à être reconnu avant que votre premier résultat de recherche ne soit prêt. ([Mendizabal, 2016](#)) :

- **Commencez avant de chercher un financement important.** Il n'est pas nécessaire d'attendre d'avoir des fonds pour commencer. Avec une structure légère et flexible, vous pouvez commencer tout de suite.
- **Publiez pendant que vous lisez.** Vous n'avez pas besoin d'attendre que le gros rapport soit prêt. Vous pouvez commencer à publier des articles, des critiques de livres ou des blogs sur les livres ou les articles que vous lisez.
- **Publiez les idées des autres, si vous les approuvez.** L'utilisation du contenu produit par les membres de votre conseil d'administration, vos associés, voire des tiers,

est une façon parfaitement valable de « produire du contenu ». Les think tanks ratent souvent l'occasion d'être présents dans les débats politiques parce qu'ils veulent attendre « d'avoir » quelque chose à dire dans les débats politiques. Les fenêtres d'opportunité peuvent s'ouvrir à tout moment et si un think tank n'est pas prêt à dire quelque chose, il le manquera complètement. Il n'y a rien de mal à dire : « Comme l'a dit un tel, la meilleure solution est de. ».

- **Utilisez les recherches que vous avez déjà effectuées.** Les nouveaux think tanks disent parfois qu'ils n'ont pas besoin d'un site web parce qu'ils n'ont pas grand-chose à publier, ou qu'il n'est pas possible de commencer par un événement parce qu'ils n'ont pas de recherches à présenter. Ce n'est pas tout à fait vrai. Les think tanks sont avant tout des personnes et il est peu probable que les personnes qui composent un nouveau think tank (aussi jeunes soient-elles) n'aient pas de travaux et d'idées antérieurs, publiés ou non. Tout cela peut et doit être utilisé par le nouveau groupe de réflexion. Vous n'êtes pas obligé de vous en attribuer le mérite (si un article a été écrit par le directeur ou un chercheur alors qu'il travaillait pour un autre think tank, par exemple, ne supprimez pas le logo original) mais vous pouvez certainement le republier et l'ajouter à la liste des études écrites par le personnel du think tank. Un événement peut également être organisé pour « diffuser » les travaux des invités via la chaîne YouTube ou le site web du nouveau think tank.
- **Tout ira bien - Ne craignez pas de publier.** Avant de commencer, vous serez confrontés à une question presque existentielle : sommes-nous prêts à publier ? En d'autres termes, sommes-nous prêts à dire ce que nous pensons ? À moins que vos résultats ne soient d'une qualité telle que le fait d'en arriver là relève d'un miracle indiscutable, nous vous conseillons de vous lancer. Il se peut que vos résultats ne soient pas parfaitement schématisés et qu'ils comportent des fautes de frappe, mais vous pouvez toujours publier de nouvelles versions (sous forme numérique, bien sûr) et en répétant le processus, vous vous améliorerez rapidement.

## Planning stratégique<sup>71</sup>

Sur la base de la réflexion et de l'analyse que vous avez menées au cours des étapes précédentes, définissez votre stratégie – mais n'en faites pas trop. Un plan stratégique ne doit pas être trop normatif. Il clarifie ce que fait un think tank et pourquoi, mais il ne doit pas se lire comme un cadre logique. Après avoir réfléchi aux questions de ce guide (et y avoir répondu), vous devriez être prêt à rédiger votre plan stratégique. Voici un exemple de plan simple (basé sur Mendizabal, 2013 c) :

- **Vision et mission (1/2 page).** Le lecteur doit comprendre la contribution que le think tank tente d'apporter.

---

71 Basé sur Mendizabal, E. (2013b), [Plans stratégiques : Une version simple](#).

- **Ce que nous ferons pour remplir notre mission (2-4 pages).** Les activités du think tank, par exemple la recherche, la communication, le développement des capacités. Vous pouvez également formuler la mission en termes plus originaux : générer des connaissances, partager des connaissances, promouvoir le débat public/la compréhension, développer des capacités, etc.
- **Les éléments dont nous avons besoin pour remplir la mission (2-4 pages).** Ce sont les intrants ou le back-office de la mission. Vous pouvez y décrire sa gouvernance, son modèle économique, ses ressources humaines, ses projets de changement organisationnel, etc.
- **Comment saurons-nous que nous sommes sur la bonne voie (1-2 pages).** Un aperçu de la stratégie de la MEL.
- **Comment les autres sauront-ils que nous sommes sur la bonne voie (1/2 à 1 page).** Par exemple, rapports annuels, transparence du site web, etc.

Un autre exemple de stratégie de départ est celui de PMRC - ZAMBIE. La « série PMRC » se compose des éléments suivants :<sup>72</sup>

- Une note de fond, suivie :
  - D'un cliché (une belle innovation de leur part)
  - D'une liste de lecture
  - D'un blog ou une série de blogs
  - [De vidéos et des podcasts](#)
  - [D'une bande dessinée \(une autre innovation\)](#)
  - D'une infographie (développée au cours de la semaine dernière)
- Une ou plusieurs notes politiques basées sur la note d'information, et suivies :
  - D'un instantané
  - D'une liste de lecture
  - D'un blog ou une série de blogs
  - De vidéos et des podcasts
  - D'une bande dessinée
  - D'une infographie

Pour en savoir plus sur la planification stratégique, lire Mendizabal, E. (2013b), [Plans stratégiques : Une version simple](#) et Datta, A. (2016), [Planification stratégique : Il s'agit tout autant du présent que de l'avenir](#).

Nous présentons maintenant quelques exemples des défis auxquels les fondateurs ont été confrontés lorsqu'ils ont créé leur groupe de réflexion. Certains de ces défis consistaient à faire en sorte que les gens les connaissent, eux et leur travail, ou à recruter et retenir du personnel qualifié ; d'autres consistaient à assurer la disponibilité des fonds ou à construire l'idée même de think tanks dans un contexte où ils sont à peine connus.

---

<sup>72</sup> Basé sur Mendizabal, E. (2013), [Une start-up zambienne de think tank : Un modèle possible](#).

### Encadré 54. Nicolás Ducote sur les défis rencontrés lors de la création du CIPPEC Argentine

Nicolás Ducote est cofondateur et ancien directeur exécutif du [CIPPEC](#) Argentine. Il a été interviewé par Leandro Echt en 2012. Lisez l'intégralité de l'interview [ici](#).

*Le principal défi était que les gens apprennent à nous connaître, c'est pourquoi nous avons déployé beaucoup d'efforts pour communiquer en « face à face » et attirer leur attention afin qu'ils nous aient dans leur ligne de mire. Nous générons des produits, comme l'annuaire législatif, qui n'avaient pas une grande valeur globale mais qui permettaient à beaucoup de gens de nous connaître. Par exemple, tous les législateurs, que nous allions visiter un par un, ont appris à nous connaître au cours du processus. En même temps, le Legislative Directory était un outil utilisé par tous ceux qui avaient un lien avec les politiques publiques : les départements institutionnels, le pouvoir exécutif, les médias ; par rapport auxquels nous nous placions comme un pont que beaucoup de gens voulaient traverser.*

*Nous nous sommes également préoccupés de la communication et de la presse, même si, au début, c'était au-delà de nos capacités : nous avons essayé de travailler avec une agence de presse, mais nous n'avions pas la capacité de produire les communiqués de presse qu'ils nous demandaient chaque semaine. Au lieu de cela, nous avons découvert qui étaient les personnes qui écrivaient sur nos sujets, et nous avons créé des liens avec eux, nous nous sommes mis à leur disposition : lorsqu'ils nous demandaient un fait concernant un certain sujet, nous nous tuions à la tâche pour l'obtenir, même si cela signifiait qu'il fallait l'obtenir car nous pensions que si nous les livrions, ils seraient plus disposés à nous parler à l'avenir. Nous sommes donc devenus une source de référence habituelle et, naturellement, les autres acteurs ont commencé à nous reconnaître comme des connaisseurs de certains sujets, si bien que nous sommes progressivement devenus une source de référence obligatoire.*

*En même temps, les efforts pour nous faire connaître étaient liés à notre recherche de financement : il était plus facile d'obtenir des financements si de plus en plus de personnes nous connaissaient. Parallèlement à tout cela, nous avons mis en avant un processus d'investissement institutionnel qui n'était pas visible : nous consacrons chaque année 10% de l'ensemble de nos revenus à la création d'un fonds anticyclique ; nous cherchions à acheter nos propres bureaux, etc. Le maintien de la force institutionnelle était un défi, car les donateurs, en particulier ceux qui avaient une forte perspective d'impact, comme la coopération internationale, n'avaient aucun intérêt à financer la force institutionnelle, et le PEEIC était toujours coûteux pour les donateurs : nous avions tous nos employés sur la liste de paie, nous faisons tout de manière soignée et exigeante, etc.*

*En résumé, le mélange de communications efficaces, de collecte de fonds et de renforcement de l'institution a donné envie à de nombreuses personnes très talentueuses de se rapprocher du PEEIC. Lorsque nous avons communiqué, ils ont appris à nous connaître ; lorsque nous avons levé des fonds, ils ont su qu'ils pouvaient compter sur un bon salaire ; et ils ont su que nous étions un navire qui avait mis en place tous ses dispositifs de flottaison afin de poursuivre sa route.*

### Encadré 55. Défis rencontrés par l'ISET Népal : Conserver le personnel et garantir les fonds.

[Ajaya Dixit](#) est le directeur exécutif de l'[ISET Nepal](#) et a été interviewé par Annapoorna Ravichander en 2017. Lisez l'intégralité de l'interview [ici](#).

*Conserver un capital humain qualifié et assurer la viabilité financière sont nos deux principaux défis. En fait, la rétention de professionnels qualifiés est un défi majeur pour de nombreux organismes de recherche et groupes de réflexion au Népal. Nous nous trouvons en concurrence avec des ONG internationales, des donateurs bilatéraux et des agences multilatérales pour les ressources humaines qualifiées. Cela nous a obligés à faire preuve de créativité : nous investissons dans la formation d'une jeune génération de professionnels et leur offrons de nouvelles opportunités. Cela a permis de maintenir le taux de rétention de notre personnel.*

*L'évolution du contexte réglementaire dans les pays constitue un autre défi. Tout organisme de recherche ou think tank doit se conformer aux lois nationales. Au Népal, les organismes de réglementation s'enquièrent des contributions spécifiques de nos recherches à la réalisation des objectifs de développement du pays. Nous réaffirmons que notre rôle est de produire des connaissances et nous faisons valoir que les résultats de la recherche doivent viser à améliorer les politiques et les pratiques - mais nous n'en sommes pas directement responsables. Mais nous avons du mal à faire valoir nos arguments.*

*Les régulateurs utilisent les mêmes critères pour juger les organismes de recherche que pour juger un organisme de développement qui, par exemple, travaille à la construction d'écoles ou à la plantation de jeunes arbres. C'est comme comparer des pommes et des oranges. L'un de nos plus grands défis actuels est de changer la perception des régulateurs gouvernementaux quant à l'importance de la recherche critique et au rôle qu'elle peut jouer dans le paysage politique.*

### Encadré 56. Défis rencontrés par le GPTT en Iran : Développer le concept d'un think tank

Seyed Sadegh Emamian, fondateur et directeur du Governance and Policy Think Tank (GPTT) en Iran, a été [interviewé](#) par Andrea Baertl.

*Ma principale fonction en tant que fondateur, et pas seulement en tant que directeur, était de créer l'institution. Nous nous sommes définis comme un think tank accrédité par une université. J'ai donc commencé à approcher d'anciens collègues diplômés des meilleures universités du monde et revenus à Téhéran, et je leur ai demandé de rejoindre l'initiative. L'un des principaux défis a été d'attirer des personnalités universitaires prestigieuses qui s'intéressaient au processus d'élaboration des politiques, plutôt que d'être simplement des universitaires, et aussi d'attirer des jeunes diplômés talentueux et récents comme chercheurs en politiques.*

*Le deuxième défi était celui de l'inconnu. Le concept de think tanks à Téhéran était très nouveau lorsque nous avons commencé. Ce n'était pas un concept national que tout le monde connaissait. Nous avons essayé de définir ce qu'est un groupe de réflexion, les raisons de sa création et pourquoi nous avons besoin de groupes de réflexion alors que nous disposons déjà d'institutions de recherche au sein des services publics ou des universités. Définir, rationaliser et légitimer notre institution était donc un défi important.*

*Parmi les autres défis que je peux mentionner, citons la manière de s'établir et de se maintenir en tant que think tank indépendant, sans parti pris politique ni attachement académique à une école de pensée spécifique. Et aussi la collecte de fonds. Cela a été un défi au début et continue de l'être.*

Comme le montrent ces exemples, la plupart des fondateurs de think tanks seront confrontés à des difficultés au début. Nous espérons toutefois que les recommandations fournies dans ce guide, ainsi que les enseignements tirés de l'expérience d'autres fondateurs, pourront vous aider à mieux les surmonter.

## Quand lâcher prise ?<sup>73</sup>

Il arrivera un moment où vous devrez vous retirer de la direction du think tank (si vous êtes le directeur général/ exécutif), soit parce que c'est mieux pour vous, soit pour l'organisation. Les directeurs exécutifs dirigent sur un large éventail de questions : personnel, collecte de fonds, décisions budgétaires, questions de communication. Et après un certain temps dans ce rôle, un changement est nécessaire pour insuffler de nouvelles idées dans les organisations et aussi pour que le directeur puisse se reposer (Echt, 2018).

Les compétences qu'un directeur exécutif doit posséder sont variées et, surtout, s'acquièrent par l'expérience. Il est donc judicieux de prévoir une transition de direction dès le début de la vie du groupe de réflexion. Les expériences réussies en matière de transition de direction montrent la valeur d'investir dans le leadership interne (par exemple, le CIPPEC, Fedesarrollo, Grupo Faro) pour garantir « une réserve de candidats hautement qualifiés pour les futures transitions » (Mendizabal, 2013g). Dans tous ces cas, les organisations ont choisi des dirigeants issus de leurs rangs. En effet, il est très courant dans les think tanks du Sud que les directeurs exécutifs occupent ce poste dans des organisations où ils ont travaillé auparavant. Cela présente l'avantage d'avoir un dirigeant qui connaît bien la structure de l'organisation, le personnel, les donateurs, etc. Mais cela peut aussi réduire les chances d'apporter des changements dans l'organisation (Ramos 2021).

<sup>73</sup> Cette section s'inspire de : Echt, L. (2018), [Transitions de leadership : Leçons de trois think tanks latino-américains](#) et Mendizabal, E. (2013g), [Profils de directeurs et comment les remplacer](#).

Il existe des alternatives au choix des dirigeants au sein de l'organisation. Voici quelques recommandations à suivre lorsque ce moment viendra (Mendizabal, 2013g) :

- Les sociétés de chasseurs de têtes peuvent être utiles, mais utilisez vos réseaux et allez au-delà de vos canaux de communication habituels pour trouver des candidats (explorez d'autres secteurs et même des pays).
- Le conseil d'administration est essentiel au processus et doit se l'approprier.
- Le personnel doit également être impliqué, et être invité à certaines parties du processus d'entretien.
- Donnez aux candidats une chance de connaître l'organisation (même en divulguant des informations privées) avant leurs entretiens finaux (cela rend le processus plus riche et facilite le choix du meilleur candidat).
- Attendez-vous à un long processus et préparez-y le personnel, les partenaires et le public.
- Les anciens directeurs doivent garder leurs distances (après le processus de passation). Cela est d'autant plus important si le directeur était également le fondateur du think tank.

#### **Encadré 57. Comment planifier un processus de transition ? Transitions de direction : leçons tirées de trois think tanks latino-américains.**

En 2012 et 2013, Leandro Echt a interviewé quelques anciens et actuels directeurs et a discuté des stratégies de planification d'un processus de transition. Voici les enseignements tirés de ces entretiens :

1. Identifier le nouveau leader.
  - Les professionnels ayant une expérience professionnelle dans l'organisation sont un atout. Dans certaines organisations, il est de tradition d'embaucher quelqu'un de l'intérieur.
  - Investir dans le leadership interne peut offrir une réserve de candidats hautement qualifiés pour les transitions futures.
  - L'expérience de la politique et la connaissance du processus d'élaboration des politiques sont des atouts importants.
2. Gérer le processus de transition.
  - Le soutien du directeur sortant et du conseil d'administration est essentiel pour une transition en douceur.
  - Maintenez l'engagement des dirigeants sortants dans l'organisation (en interne mais aussi en externe avec les principales parties prenantes telles que les donateurs ou les décideurs) jusqu'à ce que le nouveau directeur soit complètement installé.
  - Les nouveaux directeurs doivent obtenir le soutien de leurs anciens collègues et du personnel : donnez-leur l'espace et le temps d'exprimer leurs préoccupations et leurs idées.

3. Se soucier de l'image externe et de la durabilité.
  - En fonction des raisons de leur départ et du contexte, les organisations doivent choisir entre une transition privée ou publique. Les deux solutions sont adéquates, mais elles doivent être décidées et gérées de la manière que le think tank juge appropriée.

En bref, si vous avez une idée précise de ce qu'est un think tank et que vous êtes sûr de vouloir en créer un : commencez dès maintenant.





## CHECKLIST

# Checklist : Création d'un think tank

La mise en place d'un nouveau think tank est un processus intimidant qui nécessitera un engagement et un travail acharné de votre part et de celle de votre équipe. Mais c'est un objectif qui vaut la peine d'être poursuivi. Et pour y parvenir, nous préconisons l'approche suivante :

## Réfléchir-Planifier-Démarrer-Adapter

Avec ce guide, vous avez commencé à réfléchir (et à apprendre ce qu'il faut faire), et idéalement, vous avez peut-être aussi commencé à élaborer un plan. Il est temps de commencer, et si l'approche adoptée ne fonctionne pas, de disposer de mécanismes de suivi et d'espaces de réflexion pour penser et planifier comment s'adapter aux défis auxquels vous êtes confrontés.

Nous avons abordé de nombreuses questions dans ce guide. Voici un résumé pour vous aider à y voir plus clair. Lorsque vous envisagez de mettre en place votre propre groupe de réflexion, nous vous recommandons de :

## Comprenez clairement pourquoi vous voulez mettre en place un think tank :

- Réfléchir à vos motivations et les clarifier.
- Apprendre d'autres fondateurs de think tanks ce qui les a poussés à créer un groupe de réflexion.
- Comprendre ce qu'est un think tank et quelles sont ses fonctions les plus courantes.

## Réfléchissez et définissez le type d'organisation qu'elle sera et ce qu'elle fera :

- Comprendre le contexte dans lequel votre think tank fonctionnera et comment il affectera l'organisation.
- Réfléchir et définir la mission, la vision et les valeurs de votre organisation.

- Définir clairement les sujets et les thèmes sur lesquels le think tank se concentrera.
- Définir les niveaux et les types d'impact que le think tank souhaite obtenir.
- Identifier le type d'activités qu'il mènera.
- Tout ceci vous aidera à clarifier les activités de votre organisation.

## Définissez qui y travaillera :

- Comprendre les différents rôles que peut jouer un conseil d'administration pour un think tank et les différents types qui existent.
- Réfléchir aux personnes que vous pouvez solliciter pour faire partie de votre think tank ou en soutenir la mise en place.
- Comprendre les fonctions du dirigeant, les défis auxquels il est confronté et les différentes compétences qu'il doit posséder pour y faire face. Déterminez ensuite si ce sera vous ou quelqu'un d'autre qui assumera ce rôle.
- Réfléchir à votre audience et commencez à définir les meilleurs moyens de l'atteindre.
- Définir le personnel dont vous aurez besoin et comment vous l'engagerez.
- Entamer une réflexion sur les meilleurs types de flux de financement, en fonction de ce que vous voulez réaliser.

## Prévoyez comment vous allez gérer votre think tank :

- Réfléchir à l'emplacement des bureaux (et à l'utilité d'un bureau) et à l'approche la plus adaptée à vos besoins.
- Comprendre les différentes manières d'effectuer des recherches, l'importance des recherches pertinentes pour les politiques et les options permettant de garantir leur qualité.
- Connaître le concept de crédibilité et savoir comment la cultiver.
- Planifier la communication dès le début. Souligner l'importance de la communication pour un think tank et réfléchir aux différents canaux et outils disponibles pour celle-ci.
- Réfléchir à un système et à un processus de MEL.
- Penser aux facteurs liés à la crédibilité de votre think tank. La qualité de vos recherches est importante, mais ce n'est pas le seul facteur qui compte.

## RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

Vous trouverez ici toutes les références mentionnées dans le guide ainsi que d'autres ressources que vous pourrez continuer à explorer. Il s'agit notamment d'articles recommandés, de modèles et d'exemples utiles sur divers sujets.

### Sur la définition et les fonctions des think tanks

- Abelson, D. E. (2009), [Les think tanks sont-ils importants ? Évaluation de l'impact des instituts de politique publique](#).
- Abelson, D. & Rastrick, C. (2021) [Manuel sur les think tanks dans les politiques publiques](#).
- Baertl, A. (2018a), [Ce que nous avons appris en examinant plus de 3000 sites web](#). Baertl, A. (2019), [Les think tanks et le secteur privé : Opportunités et défis](#)
- Baertl, A. (2020), [Le premier rapport sur la situation du secteur des think tanks](#).
- Balfour, R. (2017), [À quoi servent les think tanks ? La recherche politique à l'ère de l'anti-expertise](#).
- Balfour, R. (2018), [Réinventer le rôle des think tanks](#).
- Bruckner, T. (2015), [Gilles Yabi du think tank West Africa Citizen](#). Coulée d'argile (2018), [Forger le récit des think tanks](#).
- Gutbrod, H. (2013a), [Conseil au démarrage d'un think tank : Ne le faites pas seul](#).
- Gutbrod, H. (2013b), [Optimizers : Comment les cœurs, les reins et pareto aident à définir les think tanks](#).
- Gutbrod, H. (2017), [Développer un portefeuille de services : Unique, répétable, rentable et prêt à payer](#).
- Hauck, J. (2017), [«Qu'est-ce qu'un «think tank» ? Revisiter le dilemme de la définition. Revue brésilienne de science politique 11 \(2\)](#).
- Hurst, A. (2017), [Pourquoi des think tanks ?](#)
- MacDonald, L. (2013), Revue de livres : [Que devraient faire les think tanks ? Lisez ce livre pour le découvrir](#).
- MacDonald, L. & Moss, T. (2014), [Construire un think-and-do tank : Une douzaine de leçons tirées des douze premières années du Center for Global Development](#).
- McGann, J. & Johnson, E. (2005), [Comparer les think tanks, politique et politique publique](#). Medvetz, T. (2008), [Les think tanks, un domaine émergent](#).
- Mendizabal, E. (2010a), [Sur la définition des think tanks : Vers une discussion plus utile](#).
- Mendizabal, E. (2011a), [Différentes façons de définir et de décrire les think tanks](#).
- Mendizabal, E. (2011b), [Think tanks : Résultats de la recherche et quelques défis communs](#).
- Mendizabal, E. (2013a), [Think tanks en Amérique latine : Que sont-ils et qu'est-ce qui les motive ?](#)
- Mendizabal, E. (2013b), [Plans stratégiques : Une version simple](#).
- Mendizabal, E. (2013d), [La Zambie est l'endroit où il faut être pour trouver de nouvelles idées sur les think tanks](#).
- Mendizabal, E. (2013e), [Modèles de think tanks en Zambie : Académique, politique, ONG et confessionnel](#).
- Mendizabal, E. (2013h), [Une start-up zambienne de think tanks : Un modèle possible](#).
- Mendizabal, E. (2014a), [Qu'est-ce qu'un think tank ? Définir les limites du label](#).
- Mendizabal, E. (2016), [Créer un think tank : Pas à pas](#).
- Niblett, R. (2018), [L'avenir des think tanks](#).
- Rich, A. (2004), [Think Tanks, politiques publiques et politiques d'expertise](#). Cambridge : Cambridge University Press.
- Seele, A. (2013), [Qu'est-ce que les think tanks doivent faire ? Un guide stratégique pour l'impact des politiques](#).
- Stone & Denham (2004), [Traditions des think tanks : Analyse des politiques à travers les nations](#). Manchester University Press.
- Initiative Think Tank (2012), [Favoriser le succès : Rapport annuel 2011-2012 de l'Initiative Think Tank](#).
- Medvetz, T. (2008), [Les think tanks en tant que domaine émergent](#).
- Yeo, S. & Echt, L. (2018a), [Création d'un think tank : Leçons du Timor-Leste \(1ère partie : le contexte compte\)](#).
- Yeo, S. & Echt,

L. (2018b), [Création d'un think tank : Leçons du Timor-Leste \(Partie 2 : structures institutionnelles alternatives\)](#).  
 Yeo, S. & Echt, L. (2018c), [Création d'un think tank : Leçons du Timor-Leste \(Partie 3 : quel est le meilleur modèle ?\)](#).

### Conseil d'administration et Gouvernance

Echt, L. (2020) [Transición de liderazgo en la Dirección Ejecutiva d'un centro de pensamiento : Análisis, lecciones y recomendaciones de un estudio de caso.](#)  
 Mendizabal, E. (2011c), [L'entrepreneur politique : Simon Maxwell \(2ème partie\).](#)  
 Mendizabal, E. (2012a), [Un entrepreneur politique latino-américain : Orazio Bellettini, directeur exécutif du Grupo FARO.](#)  
 Mendizabal, E. (2014), [Vaut mieux tôt que tard : S'attaquer à la gouvernance et à la gestion des think tanks \(conseils, directeurs exécutifs, équipes de direction et services centraux\).](#)  
 Moncada, A. (2013), [Obtenir le meilleur de votre conseil d'administration - la série « gérer les think tanks ».](#)  
 Moncada, A. & Mendizabal, E. (2013), [Les conseils d'administration des think tanks : Composition et pratiques.](#)  
 Struyk, R. (2015), 'Obtenir des conseils ciblés de votre conseil d'administration'. In : R, Struyk, Améliorer la gestion des think tanks (Ch. 7).

### Créer et gérer des groupes de réflexion

Baertl, A. (2018b), [Déconstruire la crédibilité : Les facteurs qui affectent la crédibilité d'un think tank.](#)  
 Baertl, A. (2018c), [Les think tanks sont-ils confrontés à une crise de crédibilité ?](#)  
 MacDonald, L. et Moss, T. (2014), [Building an think-and-do tank : Une douzaine de leçons tirées des douze premières années du Center for Global Development.](#)  
 Boyco, D. (2015), [Attirer et développer les jeunes talents : comment les think tanks peuvent-ils y parvenir ?](#)  
 Boyco, D. & Mendizabal, E. (2015), [Recommandations pour les think tanks : Comment attirer et retenir les jeunes talents ?](#)  
 Echt, L. (2012), [Nicolás Ducoté, directeur exécutif au CIPPEC \(Partie 1 de 2\).](#)  
 Echt, L. (2013), [Les directeurs exécutifs des think tanks : Contexte, profils et qualités.](#)  
 Echt, L. (2018), [Transitions de leadership : Leçons de trois think tanks latino-américains.](#)  
 D. Lomofsky (2016), [Suivi, évaluation et apprentissage pour les think tanks.](#)  
 Lomofsky, D. (2018), [Series sur les MEL pour les think tanks : Conclusion.](#)  
 Mayka, L. (2008), 'Marcos Alternativos de Evaluación : Desarrollo de una Filosofía de la Evaluación'.  
 Californie : OSI-LAP.  
 Mendizabal, E. (2012c), [Qu'est-ce qui empêche les directeurs de think tanks de dormir la nuit ? Réflexions sur le financement, la dotation en personnel, la gouvernance, la communication et le S&E.](#)  
 Mendizabal, E. (2013g), [Les profils des directeurs et comment les remplacer.](#)  
 Mendizabal, E. (2014c), [Ressources pour les directeurs exécutifs : Compétences, structure et outils.](#)  
 Mendizabal, E. (2014d), [Quelques initiatives, pas beaucoup de projets, peuvent être le secret du succès.](#)  
 Mendizabal, E. (2015c), [L'avenir des think tanks en Afrique : Les tendances à surveiller.](#)  
 Mendizabal, E. (2015d), [Les personnes compétentes, libres et responsables sont la clé du succès.](#)  
 Mendizabal, E. (2017), [Simonida Kacarska, fondatrice et directrice de l'Institut de politique européenne.](#)  
 Ramos, C. & Baertl, A. (2021), [Think tanks leadership : Fonctions et défis des directeurs exécutifs.](#)  
 Ravichander, A. (2017), [Ajaya Dixit, directeur exécutif de l'ISET-Nepal.](#)  
 Struyk, R. J. (2006), [Gestion des think tanks : Conseils pratiques pour les organisations en voie de maturation.](#)  
 Struyk, R. (2018), [Gestion des consultants sur les projets de recherche des groupes de réflexion.](#)  
 Weyrauch, V. (2016), [Revue de livres : Améliorer la gestion des think tanks par Raymond Struyk.](#)

## Impact des politiques

- Campbell, J. L. & Pedersen, O. (2014), *Les origines nationales des idées politiques : Les régimes de connaissances aux États-Unis, en France, en Allemagne et au Danemark*. Princeton : Princeton University Press.
- Cardeb, F. (2009), [De la connaissance à la politique : Tirer le meilleur parti de la recherche sur le développement](#).
- Crow, D. et Jones, M. (2018), [Les récits comme outils pour influencer le changement de politique](#).
- Democracy Fund (2019), [Six modèles pour comprendre l'impact](#).
- Garcé, A., D'Avenia, L., López, C. et Villegas, B. (2018), [Régimes de connaissances politiques et changement de politique au Chili et en Uruguay](#).
- Gerblinger, C. (2021), [Les experts sont-ils complices en rendant leurs conseils faciles à ignorer pour les politiciens ?](#)
- Hovland, I. & Start, I. (2004), [Outils pour l'impact des politiques : Un manuel pour les chercheurs](#).
- MacDonald, L. & Levine, R. (2008), [Apprendre par la pratique : Un programme en 12 étapes pour le changement de politique](#).
- Mendizabal, E. (2013f), [Les questions de recherche ne sont pas les mêmes que les questions de politique](#).
- Montana, J. & Wilsdon, J. (2021), [Analystes, défenseurs et applicateurs : Comprendre et engager différents acteurs dans le mouvement des données probantes pour les politiques](#).
- Ordoñez, A. & Echt, L. (2016a), [Module 2 : Concevoir un programme de recherche pertinent pour les politiques. Extrait du cours en ligne : « Faire de la recherche pertinente pour les politiques » sur les Think Tanks](#).
- Ordoñez, A. & Echt, L. (2016b), [Module 1 : Concevoir un programme de recherche pertinent pour les politiques. Tiré du cours en ligne : « Faire de la recherche pertinente pour les politiques » Sur Think Tanks](#).
- Oxfam Research Network (2019), [Planification de la recherche pour influencer](#).
- Stone, D. (2001). [L'élite des connaissances en matière de recherche sur les politiques et les processus politiques mondiaux](#). dans : Les acteurs non étatiques dans la politique mondiale. Édité par Josselin, D. & Wallace, W. Basingstoke : Palgrave Macmillan, pp. 113-132.
- Stone, D. (2005), [Les think tanks et le conseil politique dans les pays en transition](#).
- Stone, D. (2019), [Making Global Policy \(«Éléments de politique publique»\)](#).
- Tilley, H., Shaxson, L., Rea, J., Ball, L. & Young, J. (2017), [10 choses à savoir sur la façon d'influencer les politiques par la recherche](#).
- Young, J., Shaxson, L., Jones, H., Hearn, S., Datta, A. & Cassidy, C. (2014), [Roma : un guide pour l'engagement politique et l'influence des politiques](#).

## Communications

- Cassidy, C. & Ball, L. (2018), [Boîte à outils pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage des communications](#).
- Coulée d'argile (2018), [Un nouveau modèle pour les communications des think tanks](#).
- Grant-Salmon, C. (2014), [Développement de l'audience : Pouvons-nous avoir une réunion pour discuter de la diffusion de mon rapport de recherche ?](#)
- Hovland, I. (2005), [Une communication réussie : Une boîte à outils pour les chercheurs et les organisations de la société civile](#).
- Mendizabal, E. (2015), [La communication comme un orchestre](#).
- Mendizabal, E. (2012b), [Options de communication pour les think tanks : Canaux et outils](#).
- Mendizabal, E. (2013i), [Les think tanks et leurs publics clés : Qu'ont-ils à dire ?](#)
- Miller, J. (2020), [La recherche n'est pas linéaire, alors pourquoi les rapports le sont-ils ?](#)
- Phoenix, J.H., Atkinson, L.G. & Baker, H. (2019), [Créer et communiquer la recherche sociale pour les décideurs du gouvernement](#).
- On Think Tanks (2018), [Bilan de santé des communications des think tanks](#).
- Weyrauch, V. (2014), [Choisir différentes façons d'atteindre les publics : Un effort stratégiquement continu](#).

## Financement et gestion financière

- Bridgespan Group (2009), [Comment parler de finances pour que les non-financiers écoutent.](#)
- Cahyo, A. & Echt, L. (2015), [Démêler les modèles économiques des think tanks en Amérique latine et en Indonésie](#)
- Cardoso, E. (2015), [Gérer les budgets dans un think tank](#)
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. (2011), [Comment concevoir un modèle économique gagnant.](#)
- Garzón de la Rosa, T. (2015), [Travailler sur votre modèle de financement.](#)
- Garzón de la Rosa, T. & Weyrauch, V. (2016), [A quoi ressemble un modèle de financement réussi ?](#)
- Réseau mondial de développement (s.d.), GDN toolkit : [Rédaction de propositions et collecte de fonds.](#)
- Lah, J. (2021), [Le financement des think tanks dans les pays en développement : Situation et perspectives.](#)
- Maxwell, S. (2021), [Résilience et pertinence : Le rôle des réserves dans la gestion des think tanks. Revue annuelle des think tanks 20-21](#)
- Mendizabal, E. (2010b), [Sur le modèle d'entreprise et comment cela affecte ce que font les think tanks.](#)
- Mendizabal, E. (2013c), [Les think tanks à but lucratif et les implications pour les financeurs.](#)
- Mendizabal, E. (2014b), [Mieux vaut tôt que tard : Relever les défis de gouvernance et de gestion des think tanks pour profiter pleinement des nouvelles opportunités de financement et de soutien.](#)
- Mendizabal, E. (2018), [Repenser le modèle d'entreprise : Le cas d'Espacio Público.](#)
- On Think Tanks (s.d.), [Financement et soutien des groupes de réflexion.](#)
- Onyekwena, C. & Drusilla, D. (2018), [Vers des stratégies innovantes de collecte de fonds pour les think tanks.](#)
- Ralphs, G. (2016a), [Think tank business models : Le business de l'académie et de la politique.](#)
- Ralphs, G. (2016b), [Modèles économiques des think tanks : Les think tanks sont-ils un type d'organisation distinctif ?](#)
- Vargas, Y. (2020), [4 façons dont les bailleurs de fonds soutiennent les ONG et répondent au coronavirus.](#)
- Wallace Knowledge Center (s.d.), [Gestion financière pour les ressources non lucratives.](#)
- Yeo, S. (2013), [Soutenir les think tanks : Les instituts de recherche sur les politiques économiques en Afrique subsaharienne.](#)
- Zimmerman, S. (2020), [De la durabilité à la survivabilité : cinq impératifs financiers à but non lucratif à l'heure du COVID.](#)

## Contexte

- Brown, E., Knox, C., Tolmie, C., Gugerty, M.K., Kosack, S. & Fabrizio, A. (2014), [Lier la performance, les décisions et le contexte des think tanks.](#)
- Mendizabal, E. (2015b), [Comment le contexte affecte-t-il les think tanks ? Quelques hypothèses et questions de recherche.](#)
- Tolmie, C. (2015), [Le contexte est important : et alors ?](#)
- On Think Tanks (2015), [Les think tanks et leur contexte.](#)

## Politique fondée sur des données probantes

- Cairney, P. (2016), [La politique de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.](#)
- Du Toit, A. (2012), [Donner un sens aux « données probantes » : Notes sur la politique discursive de la recherche et de l'élaboration de politiques favorables aux pauvres.](#)
- Maxwell, S. (n.d.), [Introduction aux think tanks et aux politiques fondées sur des données probantes.](#)
- Mayne, R., Green, D., Guijt, I., Walsh, M., English, R. & Cairney, P. (2018). [Utiliser les données probantes pour influencer les politiques : L'expérience d'Oxfam.](#)
- Mendizabal, E. (2018), [quoi de neuf dans notre compréhension de la façon dont les preuves influencent les politiques ? Un point de vue de l'Amérique latine.](#)
- Parkhurst, J. (2017), [La politique de la preuve : De la politique fondée sur les preuves à la bonne gouvernance des preuves.](#)
- Résultats pour tous (2018), [Liste de lecture sur l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.](#)

## LISTE DES ENCADRÉS FIGURES ET TABLEAUX

### Encadrés

- Encadré 1. Apprendre des autres
- Encadré 2. Penser à l'avenir, repenser à nouveau, et penser au-delà
- Encadré 3. Le rôle des think tanks en temps de crise.
- Encadré 4. Changer le système. Orazio Belletini et Grupo Faro- Équateur
- Encadré 5. Combiner les compétences de personnes partageant les mêmes idées. Simonida Kacarska et l'Institut de politique européenne - Macédoine
- Encadré 6. Faire passer les bonnes idées dans le secteur public. Nicolás Ducote et CIPPEC - Argentine
- Encadré 7. Mettre les problèmes sur la table. Gilles Yabi et Wathi - Sénégal
- Encadré 8. Générer des recherches pour comprendre les défis actuels. Gustav Brauckmeyer et Equilibrium CenDE - Pérou
- Encadré 9. Relier le monde universitaire aux politiques. Seyed Emamiam et GPTT - Iran
- Encadré 10. La boîte à outils de l'application des connaissances
- Encadré 11. Le rôle des think tanks dans les sociétés en développement Encadré 12. L'importance des contextes locaux
- Encadré 13. L'évolution du contexte
- Encadré 14. Qu'est-ce que la section « À propos de nous » transmet habituellement ?
- Encadré 15. Publics locaux et internationaux
- Encadré 16. Des modèles commerciaux en mutation : Le cas d'Espacio Público au Chili
- Encadré 17. Les types de think tanks dans le monde
- Encadré 18. Modèles de think tanks en Zambie
- Encadré 19. La bonne gouvernance comme l'une des bases de la bonne gestion
- Encadré 20. La gouvernance d'une organisation doit évoluer avec elle : Grupo Faro
- Encadré 21. Décider d'une structure institutionnelle pour un think tank au Timor Leste
- Encadré 22. Entreprendre des recherches
- Encadré 23. Compétences clés pour les thinktankers
- Encadré 24. Les défis à relever lors du financement d'un think tank : CPPR en Inde
- Encadré 25. Les défis d'un think tank régional : Task Justice Network Africa
- Encadré 26. Outils pour la cartographie des parties prenantes
- Encadré 27. Boîtes à outils pour les partenariats
- Encadré 28. Attirer et retenir les meilleurs chercheurs en Afrique
- Encadré 29. Modèle de CGD pour le personnel
- Encadré 30. L'importance de votre équipe : L'expérience du CIPPEC
- Encadré 31. Le secteur philanthropique en Afrique
- Encadré 32. Les think tanks et le secteur privé
- Encadré 33. Commencer par des contacts établis : L'expérience du GPTT en Iran
- Encadré 34. Du financement axé sur l'offre au financement axé sur la demande : L'expérience du CADEP au Paraguay.
- Encadré 35. Combiner différentes sources de financement : Le cas de CAPRI en Jamaïque
- Encadré 36. Équilibrer la recherche propre et les services de conseil
- Encadré 37. Boîte à outils pour l'analyse de l'économie politique
- Encadré 38. Les questions politiques ne sont pas les mêmes que les questions de recherche
- Encadré 39. Les composantes d'un programme de recherche
- Encadré 40. Le rôle du directeur de recherche
- Encadré 41. Ai-je besoin d'un processus d'évaluation par les pairs ?
- Encadré 42. Réserves
- Encadré 43. Guide de la gestion financière
- Encadré 44. Événements
- Encadré 45. Comment utiliser vos outils ?
- Encadré 46. Outil : [Bilan de santé des communications](#)

Encadré 47. Communiquer sur la recherche : [La recherche n'est pas linéaire, alors pourquoi les rapports le sont-ils ?](#)

Encadré 48. [Boîte à outils : Comment suivre et évaluer l'influence des politiques ?](#)

Encadré 49. Outil pour le contrôle d'intégrité de Transparify

Encadré 50. L'approche du CGD

Encadré 51. Le cas d'IRADe en Inde : Ce qui rend le think tank crédible

Encadré 52. Du « think tank » au « pôle de changement » ?

Encadré 53. La collecte de données à l'époque de COVID-19

Encadré 54. Nicolás Ducote sur les défis rencontrés lors de la création du CIPPEC Argentine

Encadré 55. Défis rencontrés par l'ISET Népal : Retenir le personnel et garantir les fonds

Encadré 56. Défis rencontrés par le GPTT en Iran : Développer le concept d'un groupe de réflexion

Encadré 57. Comment planifier un processus de transition ? Leçons tirées de trois think tanks latino-américains

## Figures

Figure 1. Les réservoirs à idées dans l'espace social

Figure 2. Niveaux de context

## Tableaux

Tableau 1. Nombre de think tanks par sous-région

Tableau 2. Forces et faiblesses des modèles internes et de réseau

Tableau 3. Canaux et parties prenantes



