



Initiative  
Thinktank

ThinkTank  
Initiative



# Rapport provisoire d'évaluation

## Résumé

Par NIRAS Indvelop

Juillet 2016

Le premier rapport provisoire de l'évaluation de la phase deux de l'initiative Think tank (ITT) présente les résultats initiaux et les enseignements qui peuvent en être tirés seize mois après le lancement de l'évaluation. Le rapport représente une première étape importante dans l'évaluation : l'étude de la relation entre la prestation de soutien à l'ITT et le renforcement des think tanks, ainsi que la relation entre d'importants think tanks et des changements stratégiques sur le plan social et économique. Ce qui est important, c'est que cette évaluation devrait fournir des observations indépendantes, opportunes et exploitables qui faciliteront la gestion adaptative de l'ITT ainsi que des connaissances rigoureusement documentées et validées au sujet du programme. En ce début de phase formative, l'équipe a été encouragée à maximiser l'exploration des améliorations possibles et des propositions de correctifs à apporter au cours pour les dernières années du programme, avec d'autres évaluations sommatives très bien documentées à prévoir dans de prochains rapports. Le rapport sert également à établir les points de référence de la phase deux de l'évaluation, qui serviront à évaluer les nouvelles avancées d'ici 2019.

Le rapport provisoire a grandement bénéficié des discussions avec le Comité de direction de l'ITT, l'équipe d'Ottawa et la Division de l'évaluation du Centre de recherches pour le développement international (CRDI). Ces discussions ont particulièrement aidé à mettre à jour les premières constatations, preuves et leçons à tirer dans le contexte du processus d'apprentissage global de l'ITT et ont permis d'obtenir des conseils sur le processus à suivre pour utiliser ce rapport et les suivants afin de favoriser une réflexion plus large au sein de l'ITT et au-delà de celle-ci.

Une brève introduction permet de situer le rapport provisoire quant au mandat et au rapport sur la mise en oeuvre de l'évaluation convenu. Suit une présentation de la méthodologie et de l'assurance de la qualité appliquées, incluant les obstacles rencontrés. La partie principale du rapport est articulée autour des trois piliers de l'initiative – le développement organisationnel, le renforcement de la qualité de la recherche et l'amélioration de l'engagement politique.

Les trois questions d'évaluation globale portent respectivement sur l'efficacité, les résultats et les leçons générales :

**Question un :** *En quoi l'ITT fournit-elle ou non un appui en vue de favoriser des think tanks plus solides et plus viables ? Comment y sommes-nous arrivés ? Si des données probantes indiquent que l'ITT n'est pas parvenue à contribuer au renforcement et à la viabilité des think tanks, quelles en ont été les raisons ?*

Cette question concerne le développement organisationnel et la qualité de la recherche.

**Question deux :** *Dans quelle mesure des think tanks plus solides et plus viables entraînent-ils des changements au chapitre des politiques et des pratiques ? Comment y sommes-nous arrivés ? S'il n'existe pas de données montrant que des think tanks solides et viables entraînent des changements au chapitre des politiques et des pratiques, pourquoi en est-il ainsi ? Qu'est-ce qui démontre les contributions de l'ITT ?*

Cette question concerne l'influence politique.

**Question trois :** *Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience de l'ITT par rapport au soutien efficace offert aux think tanks?*

Quelques conclusions préliminaires sont présentées, mais cette question sera principalement abordée dans le rapport d'évaluation final.

Ce rapport présente les principaux résultats, points de référence et enseignements potentiels à examiner. Enfin, de brèves sections présentent les leçons à tirer et les conclusions préliminaires, l'approche adoptée pour évaluer le programme d'apprentissage de haut niveau de l'ITT et les recommandations au sujet des orientations futures pour l'évaluation en tant que telle.

## DIVERSITÉ ET VIABILITÉ : ÉLÉMENTS CLÉS POUR LE PROGRAMME ET L'ÉVALUATION

Le travail d'évaluation a jusqu'à présent confirmé la grande variété de besoins et de priorités au sein des bénéficiaires par rapport aux différents objectifs et modalités ou mécanismes de soutien de l'ITT. Comme l'a déclaré l'une des personnes interrogées, il y a des besoins très différents chez les « gros joueurs », lesquels reflètent leur longue histoire, leur envergure ainsi que leur approche souvent plus scolaire, comparativement aux besoins des think tanks généralement plus jeunes, parfois plus petits et souvent engagés socialement de façon plus directe. La réceptivité et l'accès en matière de recherche sur les politiques indépendantes dans leur contexte respectif sont rarement faciles à atteindre. Elles représentent parfois un simple défi, tout comme elles peuvent être extrêmement difficiles. Les environnements de financement des bénéficiaires diffèrent aussi notablement, tout comme leur niveau de dépendance au financement de l'ITT. Comme l'on s'y attendait à la phase deux, la difficulté à atteindre la viabilité financière et organisationnelle à long terme est une préoccupation stratégique importante pour la majorité des bénéficiaires au sein des think tanks, notamment en raison de la diminution et de la nouvelle direction des sources de financement établies pour le soutien aux think tanks, en plus du nombre limité de solutions de rechange jusqu'à présent. La plupart des réponses apportées aux questions d'évaluation précises de ce rapport sont données du point de vue de ce défi central de viabilité.

## DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Un grand nombre de bénéficiaires, peut-être la majorité, ont démontré des tendances de plus en plus fortes pendant la dernière partie de la phase un et dans les premiers mois de la phase deux en matière de gestion des ressources humaines, de recrutement et de rétention du personnel. Dans la plupart des cas, les principales contributions de l'ITT à ces tendances se sont faites sous la forme de financement de base soutenant les investissements directs en matière de recrutement et de formation du personnel, tout en créant de meilleurs environnements de travail au sein des organisations des bénéficiaires. Ces avantages ont parfois été renforcés par un modeste « effet de démonstration » des bonnes pratiques de think tank. Les bénéficiaires démontrent leur engagement envers les principes d'équité entre les sexes et les mesures d'amélioration du bien-être du personnel dans le cadre de leurs

procédures de gestion des ressources humaines. La plupart des bénéficiaires ont suivi les normes usuelles de leurs pays ou avaient déjà eux-mêmes réalisé des progrès considérables dans ces domaines avant de recevoir le soutien de l'ITT.

Le financement de base a grandement favorisé les efforts des bénéficiaires pour planifier, prévoir et agir de façon plus stratégique, surtout en raison de « la latitude » que ces ressources offrent pour prendre des décisions indépendantes au sujet du développement organisationnel et même pour refuser les initiatives de recherche inappropriées. Parmi les bénéficiaires, la capacité et la possibilité de penser de façon stratégique et de développer leur organisation ont été modestement améliorées par le soutien de l'ITT dans certains cas. Dans d'autres cas, l'ITT a été primordiale pour effectuer des améliorations essentielles. Cette capacité de penser de façon stratégique ne se reflète pas toujours dans les plans formels. L'équipe d'évaluation ne juge pas qu'il s'agit là d'un problème étant donné le leadership et la gouvernance relativement forts de la plupart des organisations bénéficiaires.

En comparaison avec des preuves relativement fiables sur les utilités du financement de base pour le renforcement des capacités des bénéficiaires, l'évaluation ne démontre que peu de preuves des résultats produits par les activités d'apprentissage et le financement opportuniste pendant la dernière période de la phase un et le début de la phase deux. Cela peut être lié au décalage de temps engendré par les transformations maintenant en cours dans la stratégie de renforcement des capacités de l'ITT afin d'être reconnu par les bénéficiaires. Cela peut aussi indiquer un éventuel besoin de corriger des orientations (certaines sont déjà en cours). Celles-ci pourraient inclure des évaluations des besoins, des analyses de l'utilisation et des critères de conception plus rigoureux ainsi qu'une concentration du soutien plus modeste et sélective à l'avenir.

Pour les bénéficiaires, le financement de base pluriannuel de l'ITT, surtout « la latitude » financière pour renforcer leurs capacités et développer leurs portfolios, l'utilité de leurs projets et leurs communications en matière de recherche, représente une contribution nécessaire, mais insuffisante à la viabilité financière et organisationnelle future. Il sera essentiel de mettre l'accent de façon plus intensive et intégrée sur la force institutionnelle à long terme, notamment la gouvernance et le leadership ainsi que la production de nouvelles sources de revenus, pour que la plupart des bénéficiaires soient des organisations plus viables à la fin de la phase deux.

## QUALITÉ DE LA RECHERCHE

La qualité de la recherche est jugée de diverses façons parmi les bénéficiaires. Certains jugent que travailler avec des chercheurs hautement qualifiés est un indice de qualité en soi. D'autres mettent l'accent sur des méthodes de recherche et des ensembles de données rigoureux. Certains croient que les publications révisées par des pairs sont une preuve de qualité, notamment afin de s'assurer que les décideurs politiques reconnaissent la qualité de leur travail. La plupart mettent l'accent sur le fait que le développement de systèmes de révision interne des recherches en évolution est la façon la plus importante d'améliorer la qualité de leur recherche, qu'il s'agisse de systèmes de contrôle de la qualité de la recherche formels ou informels.

Les résultats suggèrent que l'accent mis sur les publications révisées par les pairs varie grandement parmi les bénéficiaires. Dans certains cas, la publication révisée par les pairs est considérée comme la façon la plus importante et impartiale de juger du rendement du personnel. En comparaison, dans l'échantillon de la cohorte d'Amérique latine, la publication révisée par les pairs n'est pas considérée comme un indicateur important ou pertinent de qualité. Une variété de procédures d'assurance de la qualité a été mise en place parmi les bénéficiaires, mettant surtout l'accent sur la révision par les pairs en interne, mais il n'est pas facile de déterminer dans quelle mesure ces procédures sont utilisées. Les séminaires internes, le mentorat et la discussion ouverte au sujet de la qualité de la recherche sont probablement les façons les plus importantes d'améliorer la qualité de la recherche au sein des bénéficiaires.

Les bénéficiaires font l'essai d'une variété de façons d'encadrer les chercheurs plus jeunes, incluant l'engagement auprès d'associés de recherche universitaires, la participation de membres du Conseil et des ententes avec des chercheurs internationaux expérimentés. Les bénéficiaires pourraient échanger les renseignements au sujet de ces pratiques de façon plus proactive et ainsi appuyer un mentorat qui favorise réellement le suivi de ces pratiques même après la fin du soutien de l'ITT.

Il y a des différences considérables entre les bénéficiaires quant à la portée de leur engagement en matière de recherche sur les questions de genre, ce qui reflète leurs capacités préexistantes, contextes sociétaux et dynamiques internes variés. Cela influence encore la manière dont ils réagissent aux efforts de l'ITT et indique qu'il faudrait envisager d'adopter en étroite collaboration avec les administrateurs de programmes régionaux une approche plus différenciée pour mettre l'accent sur des données soigneusement adaptées, tout en s'assurant que les capacités des bénéficiaires plus forts sont mobilisées pour le mentorat des pairs.

Les avantages contribuant à l'augmentation de la qualité de l'ITT incluent jusqu'à maintenant le fait de permettre aux bénéficiaires de faire les choses suivantes :

- Renforcer les capacités des chercheurs
- Attirer des employés qualifiés et les maintenir en poste
- Mettre l'accent sur des recherches qu'ils jugent pertinentes pour influencer les politiques
- Renforcer les processus internes de coordination de la recherche et de contrôle de la qualité

Ces processus doivent être bien documentés et diffusés par l'ITT pendant les dernières années du programme à titre d'enseignements utiles pour tous les intervenants concernés par la qualité des recherches des think tanks, incluant les potentiels soutiens financiers. Une compréhension plus nuancée de la façon de soutenir la « qualité de la recherche » d'une façon qui reflète les différentes trajectoires de renforcement des capacités des think tanks ainsi que la compréhension des liens entre la qualité de la recherche et la pertinence pourrait être l'héritage de l'ITT.

## ENGAGEMENT ET INFLUENCE POLITIQUES

Le soutien de base de l'ITT a vraiment permis de renforcer la capacité des bénéficiaires à concevoir leurs propres programmes de recherche de façon indépendante (autant à l'égard du gouvernement que des chercheurs de l'hémisphère nord) et ainsi augmenté la crédibilité et la confiance en soi des bénéficiaires. La force de la réputation de ces derniers a davantage été renforcée dans certains cas grâce à leur entrée à l'ITT, ce qui représente un important « sceau d'approbation ». Nous remarquons d'importantes variations dans les conditions de libre expression et de réceptivité par rapport à la recherche sur les politiques fondée sur des données probantes, ainsi que certaines tendances répandues inquiétantes au sujet des deux aspects. Néanmoins, nous remarquons aussi que les capacités des bénéficiaires à produire des recherches crédibles et à maintenir des dialogues constructifs avec les décideurs politiques et la société civile, tout en gérant les limites entre la recherche, le conseil et la défense de certaines causes, peuvent jouer un grand rôle dans la création de conditions propices à l'influence politique.

Les rôles des think tanks dans le développement des politiques et dans le débat connexe ainsi que les façons dont l'ITT y a contribué varient selon les facteurs suivants :

- Indépendance par rapport au gouvernement et aux acteurs internationaux
- Proximité de la relation avec la société civile et le milieu de la recherche en général
- Demandes de preuves de la part de différents intervenants politiques
- Liberté d'expression

L'équipe d'évaluation juge qu'il s'agit là de facteurs très contextuels qui influenceront profondément les contributions de l'ITT. Le programme devrait renforcer la latitude démontrée pour que les bénéficiaires crédibles et confiants puissent développer des réseaux au sein de leur milieu politique respectif et avoir un potentiel d'influence sur les politiques. Les enjeux plus vastes et plus profonds du repérage de l'engagement politique et de l'influence politique n'ont pas été examinés de manière systématique par les bénéficiaires. La plupart ont élaboré des stratégies de communication, mais la mesure dans laquelle celles-ci transcendent les activités de diffusion et guident effectivement les engagements politiques semble limitée. Le besoin de repérer l'influence politique est cependant largement reconnu, et plusieurs bénéficiaires seraient heureux d'avoir davantage de soutien dans ce domaine. Il est suggéré que l'ITT adopte une approche plus globale pour stimuler l'analyse de l'engagement en matière d'influence politique. L'évaluation suggère la mise en oeuvre d'un projet de recherche-action organisé par l'ITT sur le sujet, avec la pleine participation des bénéficiaires intéressés, afin d'étudier les utilisations et l'efficacité d'instruments précis pour promouvoir un tel engagement et une telle influence et d'aider à renforcer le suivi de l'influence. L'ITT pourrait aussi utiliser ce projet pour promouvoir l'engagement politique délibérant afin de maximiser les investissements faits en matière de stratégies de communication et d'expertise en communication.

## VISER LA VIABILITÉ

Pendant la phase deux, l'ITT a redoublé l'attention accordée à l'utilisation de l'ensemble des modalités de renforcement des capacités afin de viser la viabilité. Toutefois, il n'est pas toujours évident de comprendre comment différentes modalités sont censées contribuer à certains aspects du concept plutôt large qu'est la « viabilité ». Les résultats globaux de l'équipe d'évaluation suggèrent que le financement de base est très efficace pour alimenter divers processus de renforcement des capacités endogènes. À bien des égards, il s'agit d'une modalité idéale pour renforcer l'appropriation des étapes nécessaires vers le développement organisationnel stratégique. Toutefois, il y a aussi des préoccupations selon lesquelles ces fonds constituent une « béquille » temporaire qui pourrait en fait devenir problématique du point de vue de la viabilité financière.

L'évaluation a déterminé que le soutien de l'ITT aux bénéficiaires a essentiellement entraîné du progrès pour établir ou renforcer une « masse critique »<sup>1</sup> relativement aux éléments suivants :

- Assurer le bon fonctionnement des organisations
- Avoir la capacité de faire une recherche de qualité
- Permettre aux bénéficiaires d'avoir la confiance en soi nécessaire pour s'engager de façon proactive et crédible auprès du milieu des politiques

L'impact ultime de l'ITT, son héritage, sera déterminé par la capacité des bénéficiaires à maintenir et renforcer cette masse critique. Le travail d'évaluation fait jusqu'à maintenant porte l'équipe à croire qu'il est probable que cela se poursuive grâce à huit processus :

- Renforcer les capacités et « la latitude » pour penser de façon stratégique
- Renforcer le leadership et la gouvernance
- Contribuer à divers aspects « techniques » du renforcement des capacités
- Améliorer les conditions de travail physiques et organisationnelles dans les organisations des bénéficiaires
- Aider les bénéficiaires à diversifier ou améliorer leur recrutement en tenant compte du fait que ces nouveaux employés attireront finalement le soutien nécessaire pour financer leurs dépenses
- Contribuer à l'établissement de réseaux plus forts et de meilleures capacités et encourager de plus grands engagements afin de collaborer avec le milieu des politiques
- Favoriser la réflexion et l'action plus concertées relatives aux modèles de fonctionnement qui pourraient permettre ces accomplissements
- Créer des réseaux de think tanks nationaux, régionaux et mondiaux afin de s'associer à des études comparatives, des échanges d'expérience, et à la diffusion des meilleures pratiques

---

<sup>1</sup> Ce terme est emprunté au domaine de la physique, où il fait référence à la quantité de matière fissile nécessaire pour maintenir une réaction en chaîne auto-entretenu. Comme nous l'expliquons dans le présent rapport (voir en particulier la section 3.1.6), ce terme s'applique aux think tanks afin de faire référence à la combinaison suffisante d'éléments clés – humains et intellectuels, matériels, organisationnels et de réputation – nécessaires pour assurer la viabilité d'un think tank dans le temps.

L'évaluation a montré des exemples de progrès importants dans tous ces domaines. Ceux-ci varient selon les différentes façons dont les bénéficiaires ont eu besoin du soutien de l'ITT et la façon dont ils ont tiré parti des possibilités offertes. Nous avons aussi noté la qualité et la pertinence de différents types de soutien offert par l'ITT, les avantages importants et la pertinence étant démontrés sous la forme du financement de base.

Plusieurs des facteurs de succès ou d'échec peuvent être imputés à la situation des bénéficiaires au début de l'ITT ainsi qu'à la mesure dans laquelle les gains ont été consolidés ou rendus viables. Dans plusieurs cas, l'ITT a commencé par « choisir des gagnants » au sens de soutenir des think tanks déjà très forts. Ces bénéficiaires ont été davantage renforcés grâce au soutien de l'ITT, et l'évaluation juge qu'il est fort probable que ces gains seront davantage consolidés dans le futur. Dans d'autres cas, l'ITT a pris des risques considérables en investissant dans des think tanks démontrant un important potentiel, et (apparemment surtout en raison d'un leadership fort) la plupart des bénéficiaires ont été en mesure de profiter de ce soutien pour faire des progrès considérables vers l'atteinte des éléments de masse critique, même si leur capacité à soutenir celle-ci après l'ITT demeure incertaine. Dans quelques rares cas, souvent en raison de circonstances liées au contexte national, le soutien de l'ITT a principalement servi à maintenir les bénéficiaires « à flot ». Parmi les bénéficiaires, il est difficile de discerner des progrès considérables vers une masse critique plus solide ainsi qu'une trajectoire vers la viabilité.

L'ITT met l'accent sur l'importance d'encourager les bénéficiaires à avoir une pensée critique par rapport à leurs propres processus de renforcement des capacités et à se dissocier de l'idée du « statu quo ». Les résultats de l'évaluation indiquent que les bénéficiaires ont effectivement innové de multiples façons et qu'ils s'efforcent de penser et d'agir de façon créative et stratégique. L'ITT contribue vraiment à ces processus, surtout en créant un environnement pour que les bénéficiaires puissent se concentrer sur ce type de réflexion. Les processus de planification du renforcement des capacités de l'ITT ne sont pas aussi essentiels pour de tels processus que le sous-entend peut-être la stratégie de renforcement des capacités, mais l'équipe d'évaluation juge qu'il ne s'agit pas d'un problème étant donné le besoin que ce processus soit adaptatif et endogène au sein des organisations bénéficiaires, surtout pendant les dernières années de l'ITT. Ces données suggèrent qu'il y a des leçons à tirer de l'importance d'ambitions modestes et appropriées pour un programme mondial pouvant soutenir le renforcement des capacités stratégique parmi 43 catégories de think tanks, plutôt qu'une critique de la non-réalisation de tous les objectifs d'un plan stratégique.

Comme ils ont été encouragés à le faire, les bénéficiaires profitent des contributions de l'ITT de façon directe et indirecte pour renforcer leur base pour le futur. Ces contributions incluent l'amélioration de leur base de compétences, de leur qualité et pertinence, de leur crédibilité et de leurs communications. Un grand nombre de bénéficiaires explorent aussi une variété d'options de financement et de modèles de fonctionnement dans leurs différents contextes, incluant différentes façons de générer des revenus grâce aux produits de base, à la philanthropie locale, à des activités éducatives, etc. Par contre, l'accent est souvent mis sur les actions individuelles plutôt que sur une

approche large et intégrée visant à bâtir des organisations financièrement viables. L'évaluation n'a pas encore prouvé l'émergence de stratégies complètes en matière de viabilité financière. Autrement dit, même si l'importance d'avoir recours aux ressources de la phase deux de l'ITT afin d'atteindre la viabilité a été largement reconnue et que beaucoup d'efforts ont été faits en ce sens, on ne sait pas bien si cet objectif principal de l'ITT a pris une forme suffisamment cohérente pour aider au maximum les bénéficiaires.

Le travail d'évaluation a jusqu'à présent confirmé la grande variété de besoins et de priorités au sein des bénéficiaires par rapport aux différents objectifs et modalités de soutien de l'ITT. Ces résultats confirment la pertinence pour l'ITT de se fier principalement au financement de base de la phase deux afin de soutenir les bénéficiaires individuels par rapport à leurs objectifs stratégiques précis, le tout combiné aux intentions d'assurer un soutien plus adapté et personnalisé pour des activités de renforcement des capacités, des événements et du financement supplémentaires. L'évaluation juge toutefois que, jusqu'à maintenant, le niveau d'engagement des bénéficiaires par rapport à un grand nombre des aspects du programme est plus bas que ce que l'on aurait pu espérer. De concert avec plusieurs possibilités - grâce à de la recherche-action organisée par l'ITT - visant des contributions plus significatives à des questions essentielles reconnues par l'ITT, l'analyse de l'évaluation suggère jusqu'à maintenant qu'il y a d'importantes leçons à tirer pour les futurs programmes au sujet des attentes réalistes et des incitations à la participation par différents groupes de bénéficiaires, des nouvelles approches pour identifier les besoins et concevoir les activités ou peut-être d'une stratégie plus sélective pour concentrer les ressources en vue d'un impact plus important.

**Pour le rapport complet (en anglais), veuillez cliquer [ici](#).**