



Photo : Yelyzaveta Serhiienko/Press office NBU

POINTS SAILLANTS

- Établir les coûts et les remboursements de façon réaliste est essentiel à la viabilité des think tanks, mais c'est un exercice difficile.
- Les think tanks doivent faire preuve de souplesse et s'adapter aux intérêts des bailleurs de fonds tout en respectant leurs propres mandats.
- Une forte capacité financière et de gestion est essentielle pour attirer les bailleurs de fonds et répondre à leurs attentes.

Analyse des modèles de financement des think tanks

Les perspectives de l'ITT diffusent dix années d'apprentissage de l'Initiative Think tank (ITT) afin d'informer les bailleurs de fonds, les chercheurs et les praticiens qui oeuvrent à renforcer la recherche en matière de politiques. Nous discutons ci-bas de la façon dont les think tanks que nous avons financés s'y sont pris pour adresser le besoin pressant de diversifier leurs sources de financement.

Quels sont les enjeux ?

Le financement et la durabilité comptent parmi les plus grands défis auxquels sont confrontés les think tanks des pays en développement. Bon nombre dépendent fortement des financements internationaux, mais les pressions financières, les changements de politique intérieure, l'accent mis sur la croissance tirée par le secteur privé, ainsi que le déclin général de l'aide aux pays à revenu intermédiaire ont entraîné une réticence accrue ou une incapacité des bailleurs de fonds à assurer un soutien à moyen ou long terme.^{1,2}

À mesure que le financement souple disparaît, les think tanks dépendent de plus en plus de contrats de projets individuels ou de subventions. Ce recours accru à la recherche sous contrat à court terme menace l'indépendance et la crédibilité dont les think tanks ont besoin pour influencer les politiques et met en péril leur survie.

Les organisations de recherche sur les politiques, **comme celles soutenues par l'Initiative Think tank (ITT)**, doivent de toute urgence s'adapter aux différentes priorités et modalités de financement des bailleurs de fonds tout en

cherchant de nouvelles sources de revenus. Cela les oblige à innover et à adapter leurs modèles de financement et d'entreprise pour survivre.

Qu'avons-nous appris ?

Malgré un environnement de financement plus difficile, notre évaluation finale³ révèle que la plupart des organisations que nous avons aidées sont aujourd'hui plus résilientes qu'au début. Quelques-unes ont considérablement diversifié et développé leurs sources de financement. Bon nombre ont fait des progrès modestes, bien que leurs niveaux de financement demeurent incertains. D'autres encore ont du mal à faire face à l'arrêt du financement de l'ITT.

Notre soutien et notre engagement de base par l'entremise des administrateurs de programmes et des experts-conseils de l'ITT ont permis aux organisations de réfléchir à leur durabilité et d'expérimenter des activités génératrices de revenus. Nous décrivons ci-après certains des problèmes de financement que rencontrent les think tanks de toutes les régions et la manière dont ils les résolvent.

NOTRE APPROCHE

L'ITT a apporté un financement de base, associé au développement des capacités, au suivi et au soutien consultatif de son personnel et d'experts externes. À la suite des recommandations de notre première phase d'évaluation, nous nous sommes concentrés davantage sur la résilience financière des think tanks au cours de la deuxième phase (2014-2019). Outre le soutien individuel, nous avons mis en place des cours, des ateliers et des webinaires pour renforcer la capacité financière interne des think tanks et leur capacité à naviguer dans un environnement de financement en pleine évolution.

Nous avons également cherché à améliorer les relations entre les think tanks et les bailleurs de fonds par les actions suivantes :

- commander des études sur l'engagement des bailleurs de fonds et la situation du financement;
- organiser des réunions régionales et trois forums mondiaux à l'intention des bailleurs de fonds pour débattre de ces questions;
- cibler une grande partie de nos efforts de communication et de sensibilisation sur les bailleurs de fonds.

Les programmes de renforcement des capacités lancés en 2016 ont aidé les think tanks d'Amérique latine à concevoir, à renforcer et à mettre en oeuvre des stratégies de durabilité. En Afrique, un projet de 18 mois a permis d'approfondir la compréhension et l'utilisation des concepts liés aux modèles d'entreprise.



Photo : BBC World Service

1 Établir les coûts et les remboursements de façon réaliste est essentiel à la viabilité des think tanks, mais c'est un exercice difficile.

La question du coût de la recherche est double : comment les think tanks déterminent-ils le coût total d'un projet – ce qui inclut à juste titre une partie des coûts totaux nécessaires au fonctionnement de l'organisation – et comment recouvrent-ils ces coûts auprès des bailleurs de fonds ? Cela demeure un défi pour les think tanks que nous avons soutenus.

Connaître l'ensemble des coûts liés à la production et à la diffusion d'études de qualité – et au maintien en poste du personnel qualifié – constitue un point de départ pour l'analyse financière et permet d'étayer les demandes de remboursement. Il offre également aux bailleurs de fonds une plus grande transparence et une meilleure compréhension du rapport qualité-prix.⁴

Sans ces preuves, les organisations sont en position de faiblesse pour les négociations, car la plupart des bailleurs de fonds limitent le recouvrement indirect des coûts ou négocient un taux inférieur au taux de recouvrement réel. Les différentes politiques et pratiques des bailleurs de fonds aggravent la situation. La plupart fixent un taux sous forme de pourcentage de la subvention (généralement 10 à 15 %), tandis que d'autres exigent que les coûts soient présentés de manière transparente en tant que frais liés au projet. Toutefois, les points de vue divergent sur ce qui constitue un coût direct de projet. Quoi qu'il en soit, dans les deux cas, le montant est rarement suffisant : notre expérience montre qu'il faut tabler sur un minimum de 20 % en coûts de projet.

Ce manque à gagner risque de persister, voire de s'aggraver, car les projets qui ne disposent pas de fonds suffisants pour les coûts indirects et dont l'établissement des coûts ne couvre pas les fonctions d'administration et de coordination de la recherche occupent une place de plus en plus importante dans les portefeuilles financiers. Les solutions de financement des coûts indirects ne sont ni claires ni simples. Certaines organisations financées par l'ITT ont constaté que le dialogue avec les bailleurs de fonds peut déboucher sur une meilleure compréhension et de meilleurs tarifs. Notre deuxième phase d'évaluation a révélé que des think tanks réputés, comme l'[Economic Policy Research Centre](#), ont davantage de pouvoir pour négocier avec les bailleurs de fonds. Nous avons à cette occasion recommandé aux think tanks d'utiliser ce pouvoir de manière proactive. Nous avons également noté que les participants à notre projet de [recherche-action en Afrique sur les modèles d'entreprise](#) avaient gagné en confiance pour présenter leurs arguments à l'appui d'un établissement des coûts justes et d'investissements appropriés, démontrant ainsi la valeur de notre formation et de notre soutien.

2 Les think tanks doivent faire preuve de souplesse et s'adapter aux intérêts des bailleurs de fonds tout en respectant leurs propres mandats.

La plupart des organisations soutenues par l'ITT ont renforcé leurs stratégies de mobilisation de ressources. Beaucoup se concentrent sur l'augmentation des sources de financement international, principalement par le biais de recherches sous contrat et de consultations, mais il existe des exceptions, en particulier en Asie du Sud. Le [Public Affairs Centre](#), par exemple, obtient la majeure partie de ses fonds auprès de fonds de développement institutionnel gouvernementaux, avec des subventions occasionnelles de l'étranger pour certains projets. Une fondation connexe procure un revenu stable.⁵ L'ASIES ([Asociación de Investigación y Estudios Sociales](#)) a également créé une fondation autonome destinée à soutenir le think tank.

Les think tanks sont confrontés à des choix difficiles pour ancrer la mobilisation des ressources. Comme le montre le [premier rapport intermédiaire d'évaluation externe de la phase 2](#) du programme ITT, ce sont souvent les plans de recherche qui orientent la stratégie : les organisations cherchent à obtenir du financement auprès de sources qu'elles considèrent comme les plus susceptibles de soutenir leurs priorités de recherche. Le [Center for the Study of the Economies of Africa](#), établi au Nigeria a affiné cette approche dans sa [stratégie novatrice de collecte de fonds](#), ce qui lui permet de cibler systématiquement les bailleurs de fonds potentiels.

Donner aux organisations la confiance nécessaire pour prendre des risques est au cœur de la démarche d'ITT. Par exemple, notre financement de base a permis au [Center for Study of Science, Technology and Policy](#) (CSTEP), en Inde, d'avoir des interactions bénévoles avec la sphère des politiques sur l'énergie éolienne, augmentant ainsi sa visibilité et ouvrant la porte à des travaux supplémentaires, certains financés par d'autres bailleurs de fonds.⁶ D'autres organisations ont élargi et diversifié leurs portefeuilles de recherche, y compris [Investigación para el Desarrollo](#).

Certaines organisations monétisent également des produits et services. La [Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social](#) (FUSADES) loue des bureaux et des salles de conférence, transformant ainsi ses biens durables en sources de revenus. Notre financement a incité l'[Ethiopian Economics Association](#), le CSTEP et d'autres à investir dans des installations et des biens comme les technologies de l'information et les bibliothèques afin d'aider le personnel à travailler efficacement et ainsi renforcer leur crédibilité. D'autres transforment leurs connaissances en formation en proposant des cours de perfectionnement académique et professionnel.



Photo : Andrew Moore

La mise à l'essai de ces stratégies et d'autres démarches a aidé les institutions à mieux comprendre qui est prêt à payer pour leurs produits, le coût total de leurs activités et la valeur qu'elles créent pour les utilisateurs finaux.

3 Une forte capacité financière et de gestion est essentielle pour attirer les bailleurs de fonds et répondre à leurs attentes.

La diversification du financement nécessite de renforcer la capacité interne pour mobiliser et gérer de nouvelles sources de financement. Trop souvent, la collecte de fonds incombe aux chercheurs et à d'autres membres du personnel qui ne possèdent ni les compétences ni le temps nécessaires pour discuter, apprendre ou mettre en oeuvre de nouvelles approches.

Le projet de l'ITT sur les [modèles d'entreprise en Afrique](#) a également révélé que les processus d'élaboration des projets et des budgets excluaient souvent les équipes de l'administration et des finances, ce qui donne lieu à un établissement des coûts irréaliste. Ce n'est pas le cas chez ASIES, où les équipes de recherche préparent un budget divisé en frais de recherche et coûts indirects. Le directeur de l'administration et des finances vérifie ensuite que tous les coûts indirects sont inclus, du nettoyage des bureaux aux frais d'électricité.

De nombreuses autres organisations ont utilisé notre soutien pour renforcer leurs capacités financières et administratives, améliorant ainsi leur reddition de comptes et leur attractivité aux yeux des bailleurs de fonds. Cela a consisté à réviser les manuels de gestion des ressources humaines et des finances, à mettre à niveau les systèmes financiers, à élaborer des stratégies de financement, à recruter des responsables de la mobilisation des ressources et à augmenter les effectifs pour l'administration, les finances ainsi que le suivi et l'évaluation.

Mise en pratique des leçons apprises

L'ITT espérait montrer qu'un financement de base prévisible et à long terme pouvait être un modèle d'aide efficace et inciter ainsi d'autres bailleurs de fonds à adopter de nouvelles modalités de financement. Ces espoirs se sont envolés avec la diminution des engagements des bailleurs de fonds. Alors que les tendances et les modalités de financement continuent d'évoluer, notre expérience montre que :

- Les think tanks doivent sortir de leur zone de confort en ce qui concerne les activités, les partenaires et les approches.
- Une communication et une collaboration accrues entre les think tanks et les bailleurs de fonds sont essentielles pour parvenir à une compréhension commune du coût de la recherche.

- Les think tanks doivent de toute urgence augmenter leur financement national public et privé.
- Les économies émergentes, comme la Chine, l'Inde et le Brésil, sont de nouvelles sources potentielles de financement, même si l'accès à ces fonds comporte de **nombreux obstacles** et risques.

Pour combler le fossé entre les think tanks et les bailleurs de fonds, il faut également plaider en faveur d'un changement systémique, sinon pour « payer ce que ça coûte »,⁷ au moins pour fournir un financement plus souple. L'ITT a joué un rôle dans ce mouvement en faisant part de ses idées et de son expérience sur les réalités du financement, mais étant donné la nature de leur travail, les think tanks auront toujours besoin d'un financement public. Il incombe à tous les bailleurs de fonds de trouver des moyens novateurs d'équiper les think tanks de manière à ce qu'ils fonctionnent efficacement au sein d'écosystèmes politiques fondés sur des données probantes.

- 1 Moncada, A., « **Economic downturn affects think tank funding** », onthinktanks.org, 2013.
- 2 Lah, Jenny, *Think Tank Funding in developing countries: Status and Outlook*, William and Flora Hewlett Foundation et Think Tank Initiative, 2017.
- 3 Christoplos, I. et coll., *External Evaluation of TTI Phase Two, 2014-2019: Draft Final Report*, Allerød (Danemark), NIRAS, 2019.
- 4 Struyk, Raymond J., « **Donors' Best Financial Practice in Granting to Think Tanks** », *OTT Best Practice Series*, octobre 2017.
- 5 K., Narayan, « **Is Bengaluru the next THINK TANK HUB ?** », *The Times of India*, Bangalore, 30 août 2015.
- 6 Thorat, S., A. Dixit et S. Verma, *Strengthening Policy Research: Role of Think Tank Initiative in South Asia*, New Delhi, Sage, 2019.
- 7 **Eckhart-Queenan, J., M. Etzel et Sridhar Prasad**, « **Up for Debate: Pay-What-It-Takes Philanthropy** », *Stanford Social Innovation Review*, Standford, Standford University, été 2016.

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

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

