



LA FONDATION POUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITÉS EN AFRIQUE

Création, gestion
et viabilité des

THINK

TANKS EN

AFRIQUE



Création, gestion
et viabilité des

THINK

TANKS EN

AFRIQUE

Publié pour la première fois en octobre 2025 par la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique

Copyright © Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF)

ISBN : 978 -1-77928-632-1

EAN : 9781779286321

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système d'archivage ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique, par photocopie, enregistrement ou autre, sauf autorisation expresse de la loi, sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.

Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique

2 Fairbairn Drive, Mount Pleasant, Harare, Zimbabwe

La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) ne garantit pas l'exactitude des données contenues dans cet ouvrage. Les frontières, les couleurs et les autres informations figurant sur les cartes de cet ouvrage n'impliquent aucun jugement de la part de la Fondation concernant le statut juridique d'un territoire ou l'approbation ou l'acceptation de ces frontières. Les résultats, interprétations et conclusions exprimés dans cet ouvrage ne reflètent pas nécessairement les opinions du Conseil d'administration ou du Conseil des gouverneurs de l'ACBF.

Pour plus d'informations sur nos produits de connaissance, nos projets et nos programmes, ainsi que sur les autres activités de l'ACBF, veuillez consulter notre site web www.theacbf.org ou écrire à root@acbf-pact.org

Cet ouvrage est une initiative menée dans le cadre du Réseau africain de think tanks (ATTN) hébergé par l'ACBF. La Fondation Hewlett a soutenu la publication de cet ouvrage. L'ATTN est une plateforme de partage d'informations, d'échange d'idées, de création et de diffusion de connaissances, et de création de partenariats entre think tanks afin de développer, individuellement et collectivement, des solutions fondées sur des données probantes pour relever les défis urgents auxquels l'Afrique est confrontée en matière de développement. Pour plus d'informations sur l'ATTN et d'autres initiatives, veuillez consulter le site web de l'ACBF : www.theacbf.org

Sommaire

Liste des figures, tableaux et encadrés.....	v
Avant-propos.....	1
Préface	4
Remerciements.....	7
Acronymes.....	10
Résumé analytique.....	17
Chapitre 1. Les think tanks en Afrique : urgence et opportunité	20
Les idées dans le discours politique	20
<i>Une expérience éprouvée dans la stimulation du développement</i>	<i>21</i>
<i>Les think tanks en Afrique : historique.....</i>	<i>24</i>
Rôle et importance des think tanks fondés sur des données probantes dans la société.....	27
<i>Recherche et analyse politiques.....</i>	<i>28</i>
<i>Favoriser le dialogue politique.....</i>	<i>32</i>
<i>Renforcement des capacités</i>	<i>35</i>
<i>Gestion des connaissances.....</i>	<i>36</i>
<i>Collaboration et réseautage.....</i>	<i>37</i>
Objet du livre : réflexions et expériences	39
<i>Nouvelle réalité : l'Afrique est-elle vraiment en plein essor ?</i>	<i>39</i>
<i>Synthèse des réflexions</i>	<i>42</i>
Chapitre 2.Création de think tanks en Afrique : pourquoi et comment ?.....	45
Facteurs déterminants dans l'évolution des think tanks en Afrique.....	45
<i>Facteurs déterminants du développement des think tanks à l'échelle mondiale</i>	<i>45</i>

<i>Facteurs influençant l'évolution des think tanks en Afrique.....</i>	<i>46</i>
Les défis auxquels sont confrontés les think tanks dans l'Afrique contemporaine	49
<i>Cadre juridique inadéquat</i>	<i>49</i>
<i>Problèmes de financement.....</i>	<i>50</i>
<i>Pénurie de capacités</i>	<i>53</i>
<i>Participation à des réseaux internationaux.....</i>	<i>54</i>
<i>Manque d'adoption des politiques</i>	<i>55</i>
Comment créer un think tank en Afrique : un guide pratique	57
Conclusion et recommandations	59
Chapitre 3. Cas de gestion et de viabilité des think tanks en Afrique	61
Introduction	61
Contexte régional des think tanks en Afrique	64
<i>Tendances générales dans les sous-régions</i>	<i>64</i>
<i>Principaux défis</i>	<i>65</i>
<i>Opportunités</i>	<i>65</i>
Études de cas sélectionnées	66
<i>Le cas du CERAPE.....</i>	<i>66</i>
<i>Cas du CAMERCAP.....</i>	<i>80</i>
<i>Le cas du KIPPRA.....</i>	<i>88</i>
<i>Création du KIPPRA.....</i>	<i>88</i>
<i>Le cas de l'ESRF.....</i>	<i>104</i>
<i>Le cas du ZEPARI.....</i>	<i>120</i>
Modèles transversaux	134
<i>Gouvernance et leadership.....</i>	<i>134</i>
<i>Financement et mobilisation des ressources</i>	<i>134</i>
<i>Capacités humaines et institutionnelles</i>	<i>135</i>
<i>Influence et adoption des politiques</i>	<i>136</i>
<i>Réseaux et partenariats</i>	<i>137</i>
Tendances émergentes	137
<i>Le virage numérique et l'essor de l'intelligence artificielle</i>	<i>137</i>
<i>Intégration continentale et l'ère de la ZLECAf.....</i>	<i>138</i>

<i>Le dividende démographique et l'inclusion des jeunes.....</i>	139
<i>Évolution du paysage des bailleurs de fonds et essor de la philanthropie nationale</i>	139
<i>Le retour de l'État et la demande de preuves</i>	140
<i>Pluralisme des connaissances et sphère publique</i>	140
Implications politiques et recommandations.....	141
 Chapitre 4. Construire des institutions durables dotées des capacités adéquates	 145
Introduction	145
Cadre de l'ACBF pour évaluer les défis de capacités auxquels sont confrontés les think tanks	147
<i>Aperçu général et contexte.....</i>	147
<i>Le cadre de l'ACBF</i>	149
Défis actuels liés à la création, à la gestion et à la pérennité des think tanks.....	153
<i>Principaux défis identifiés par l'étude.....</i>	153
<i>Euvrer pour la durabilité</i>	167
Conclusion et recommandations	169
 Chapitre 5. Offre et demande de connaissances, ou le casse-tête financier.....	 171
Demande croissante de connaissances en matière de résolution de problèmes	171
<i>Les facteurs contextuels qui façonnent la demande</i>	172
<i>Que veulent les décideurs politiques et les bailleurs de fonds ?</i>	176
<i>Comment les think tanks africains évaluent-ils leur impact ?</i>	178
Leçons tirées du soutien financier aux think tanks africains .	181
<i>Dynamique des investissements.....</i>	181
<i>Principales initiatives de soutien</i>	184
<i>Qu'avons-nous appris ?</i>	187
Conclusion et recommandations	202
<i>S'engager dans le nouveau millénaire</i>	202
<i>Stratégies pour faire face à un environnement en mutation</i>	205

Chapitre 6. Un paysage en mutation : les effets de la numérisation sur les think tanks africains	209
Introduction	209
<i>Tendances récentes en matière de numérisation en Afrique</i>	<i>211</i>
Comment la numérisation transforme-t-elle les processus de recherche ?	217
<i>L'accès aux données et aux outils numériques met en lumière de nouvelles informations</i>	<i>217</i>
<i>La collaboration à distance et les plateformes numériques changent le mode de fonctionnement des équipes et des réseaux de recherche.....</i>	<i>221</i>
Opportunités en matière de communication, de sensibilisation et d'influence politique	223
Changements organisationnels et défis en matière de capacités	225
Recommandations aux think tanks pour tirer efficacement parti de la numérisation.....	231
Conclusion	233
Chapitre 7. La voie à suivre.....	239
Messages clés et enseignements tirés	240
<i>Création de think tanks efficaces</i>	<i>240</i>
<i>Gestion efficace des think tanks.....</i>	<i>242</i>
<i>Viabilité des think tanks.....</i>	<i>244</i>
Recommandations et mesures politiques.....	245
<i>Création de think tanks efficaces</i>	<i>245</i>
<i>Gestion des think tanks</i>	<i>246</i>
<i>Viabilité des think tanks.....</i>	<i>247</i>
Références.....	249

Liste des figures, tableaux et encadrés

Figures

Figure 1 . Ralentissement de la croissance économique en Afrique	40
Figure 2 . Nombre de chercheurs du CERAPE sélectionnés lors d'ateliers de recherche internationaux (2003-2024)	74
Figure 3 . Cadre ACBF OCA : les dix fonctions organisationnelles et leurs composantes.....	152
Figure 4 . Résultats de l'évaluation des think tanks dans le cadre du CADAST	154
Figure 5 . Individus utilisant Internet en Afrique	211

Tableaux

Tableau 1 . Liste des think tanks soutenus par l'ACBF par type	48
Tableau 2 . Financement des activités du KIPPRA au cours des sept (7) dernières années	99
Tableau 3 . Éléments clés pour la durabilité des think tanks.....	168

Encadrés

Encadré 1 . Dialogue politique pour l'adoption par le gouvernement en Tanzanie	33
Encadré 2 . Gestion des connaissances à la Fondation pour la recherche économique et sociale (ESRF)	37
Encadré 3 . Réseautage à l'Institut éthiopien de recherche pour le développement (EDRI)	38
Encadré 4 . Comment démarrer ou créer un think tank ?	58
Encadré 5 : le plan stratégique de CAMERCAP-PARC	84
Encadré 6 . L'exemple du Ghana	214
Encadré 7 . Exemple de la manière dont un débat public lancé par un think tank peut influencer les politiques.....	224
Encadré 8 . Les compétences numériques en Afrique du Sud	228

Avant-propos

Les dirigeants, les décideurs politiques et les experts en développement se sont souvent inquiétés de la manière de concevoir correctement des politiques bien intentionnées, mais aussi, et surtout, de les mettre en œuvre et de les contrôler afin d'obtenir des résultats visant à améliorer la vie de leurs communautés et de leurs pays. Les think tanks ont été proposés comme partie intégrante de la solution, car ils jouent un rôle essentiel dans le soutien des programmes de développement grâce à leur contribution à la conception, à la mise en œuvre et au suivi de politiques fondées sur des données probantes, basées sur leurs recherches et analyses ; leurs activités de renforcement des capacités pour les acteurs étatiques et non étatiques ; et leur mise à disposition de plateformes pour l'engagement, le dialogue et la défense des intérêts des parties prenantes.

Nulle part ailleurs le besoin d'un tel soutien et le rôle des think tanks ne sont plus importants qu'en Afrique aujourd'hui. Les pays africains mettent en œuvre l'Agenda 2063 et les objectifs de développement durable (ODD), qui visent tous à atteindre des objectifs et des cibles fixés selon un calendrier convenu. Compte tenu de l'expérience des think tanks dans l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes, ainsi que de leur rôle potentiel dans le soutien au suivi et à l'évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs des deux agendas, leur importance doit être comprise et appréciée. Ce rôle est devenu encore plus crucial à la lumière des nouvelles réalités africaines : l'urgence de l'action climatique, la transformation numérique qui remodèle la gouvernance et les économies, les leçons tirées de la pandémie de COVID-19, la population jeune et croissante du continent, et la volonté d'atteindre la souveraineté fiscale et de réduire la dépendance à l'aide extérieure. Je félicite donc la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) d'avoir préparé cet ouvrage bienvenu, qui est unique et le premier du genre dans le contexte des pays africains. Il considère les think tanks comme des institutions stratégiques essentielles à la transformation

socio-économique des pays africains et identifie les bonnes pratiques sur le continent. Il souligne également leur capacité à agir comme des pôles d'innovation qui relient les gouvernements, les universités, la société civile et le secteur privé, traduisant ainsi la recherche en solutions concrètes. Nous disposons désormais de preuves riches, complètes et systématiques de l'importance stratégique des think tanks et de leur contribution au développement des pays africains.

Cet ouvrage présente des études de cas spécifiques sur la manière de gérer et d'assurer la pérennité des think tanks dans le contexte africain. Les dirigeants de think tanks nous ont fourni des conseils pour nous aider à approfondir nos connaissances sur ces institutions très importantes. La richesse et la diversité des études de cas présentées ici sont sans équivalent dans la littérature existante sur l'Afrique, ce qui fait de cet ouvrage une référence de premier ordre et un complément important à notre compréhension des think tanks sur le continent. Ces récits mettent également en évidence la résilience dont ont fait preuve les think tanks, que ce soit en diversifiant leurs modèles de financement, en tirant parti des plateformes de connaissances numériques ou en créant des réseaux régionaux qui renforcent la voix collective de l'Afrique dans les débats politiques mondiaux.

La publication de cet ouvrage arrive à un moment charnière, coïncidant avec le lancement par la Commission de l'Union africaine (UA) du projet Africa Think Tank Platform (ATTP) en partenariat avec l'ACBF et l'AUDA-NEPAD. Cette initiative stratégique souligne la reconnaissance croissante des think tanks en tant que catalyseurs essentiels pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques éclairées à travers le continent, rendant cet ouvrage à la fois opportun et indispensable. En effet, à l'heure où l'Afrique doit accélérer la mise en œuvre de cadres continentaux tels que la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf), les stratégies de résilience climatique et les réformes de l'économie numérique, les think tanks offrent l'infrastructure intellectuelle nécessaire pour combler le fossé entre les ambitions politiques et les résultats concrets.

Un message cohérent ressort clairement tout au long de l'ouvrage. Il s'agit de l'importance de recourir aux think tanks africains pour

apporter des solutions aux défis de développement de l'Afrique. Toutefois, pour que ces institutions puissent mieux remplir leur rôle de manière efficace, une recommandation importante consiste à institutionnaliser le soutien aux think tanks en leur apportant un soutien politique et financier ainsi qu'un environnement favorable. Cela implique de repenser les modèles de financement durable, d'intégrer les think tanks dans les processus nationaux de planification du développement et de veiller à ce que leurs voix soient systématiquement intégrées dans les dialogues politiques nationaux, régionaux et continentaux.

Cet ouvrage sera précieux pour les décideurs politiques africains, les partenaires de développement et les sympathisants qui élaborent des plans d'action pour faire progresser la transformation de nos économies. Il vise à soutenir la croissance économique remarquable que nous avons connue, à créer des emplois et à améliorer la vie d'un plus grand nombre d'Africains. En offrant des perspectives sur le renforcement de la responsabilité, la promotion d'une gouvernance inclusive et la garantie que la croissance profite à tous les citoyens, il aborde les défis de l'Afrique et souligne l'importance de l'appropriation africaine dans la construction de notre destin. Je suis convaincu que ce projet remarquable, qui mérite nos sincères félicitations, servira de référence essentielle pour tous ceux qui s'investissent dans l'avenir de l'Afrique.

S.E.. Selma Malika Haddadi

Vice-présidente

Commission de l'Union africaine

Préface

« Tant que le lion n’aura pas son propre conteur, le chasseur aura toujours le meilleur rôle dans l’histoire », dit un proverbe africain. La création de cet ouvrage reflète un choix stratégique et vise à donner directement l’occasion aux dirigeants, cadres et praticiens de la communauté des think tanks africains de partager leur propre expérience. La littérature sur les think tanks en Afrique a toujours été dominée par des auteurs non africains ayant peu ou pas d’expérience ou de connaissance du contexte africain. Ce livre représente la voix des membres des think tanks et de leurs partisans. Nous voulions que les personnes réellement impliquées dans les think tanks (de la création au soutien, en passant par la gestion) écrivent leurs histoires comme elles seules peuvent le faire.

Le livre aborde les questions d’actualité dans le programme de développement des pays africains et le rôle essentiel des think tanks, qui sont de plus en plus reconnus comme des acteurs indispensables dans le processus politique, mais dont les contributions restent insuffisamment comprises. Les think tanks sont des institutions essentielles qui contribuent à la transformation économique, par exemple en soutenant la formation du capital humain et en initiant ou en stimulant la transformation économique nécessaire, en fournissant du personnel pour le renforcement des institutions dans les différentes entités qui soutiennent le changement, et en favorisant la mobilité des différents groupes, ce qui implique la production et la diffusion de connaissances et d’idées, l’exercice d’une influence et la formulation de critiques. Ces dernières années, leur rôle s’est élargi pour inclure la gestion de nouvelles réalités telles que la révolution numérique, la pandémie de COVID-19, le changement climatique, la transition démographique de l’Afrique et la volonté du continent d’accéder à la souveraineté fiscale et de réduire sa dépendance à l’aide extérieure.

Cet ouvrage est unique et le premier à être rédigé par une institution qui a créé, soutenu et collaboré avec des think tanks. Il se concentre exclusivement sur les think tanks africains et leur rôle dans la transformation socio-économique du continent, tout en partageant une riche expérience et des enseignements sur la manière de créer, de gérer et de pérenniser ces institutions. La production de cet ouvrage est le résultat de plusieurs initiatives et programmes de renforcement des capacités mis en œuvre par l'ACBF afin de soutenir la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation efficaces des politiques en Afrique. Reconnue comme l'agence spécialisée de l'Union africaine pour le renforcement des capacités et connue pour avoir créé et soutenu de nombreux think tanks en Afrique, avec plus de 40 établissements à travers le continent, il est évident et naturel que la production et la publication d'un tel ouvrage proviennent de l'ACBF.

Les responsables, les soutiens, les observateurs/suiveurs et les créateurs de think tanks ont fourni l'intégralité de leurs récits, en commençant par l'origine et la raison d'être de la création de ces institutions dans le contexte des pays africains. Tout aussi important, les contributeurs expliquent comment leurs propres institutions ont évolué, survécu/persisté et contribué à apporter des solutions aux réalités de nos pays, tout en partageant les résultats ainsi que les leçons apprises en cours de route. Ces témoignages montrent également comment les think tanks africains se sont adaptés avec résilience à des contextes changeants, que ce soit en adoptant des plateformes de connaissances numériques, en établissant des partenariats transfrontaliers ou en repensant les modèles de durabilité en réponse à l'évolution du paysage des bailleurs de fonds.

Nous étions convaincus que ce livre serait le moyen le plus informatif et le plus efficace de permettre à nos lecteurs de comprendre les think tanks dans le contexte africain, ainsi que de leur donner des idées sur la manière de soutenir et/ou de travailler avec ces institutions importantes. Nous espérons que ces histoires passionnantes, écrites avec passion et basées sur des expériences et des exemples réels, permettront de mieux apprécier la contribution des think tanks et leur potentiel pour soutenir la mise en œuvre réussie des programmes

de développement continentaux, régionaux et nationaux. Cela inclut leurs contributions à l'Agenda 2063 de l'Afrique, aux objectifs de développement durable et aux visions nationales de transformation.

Nous espérons également que les responsables de think tanks en Afrique et au-delà trouveront les pratiques, les enseignements, les exemples et les expériences présentés dans cet ouvrage à la fois inspirants et utiles pour relever les nouveaux défis dans leurs régions et domaines respectifs. Avant tout, cet ouvrage est un appel à reconnaître, à valoriser et à soutenir les conteurs africains – ses think tanks – en tant que catalyseurs pour combler le fossé entre les idées et la mise en œuvre, entre les aspirations et l'action.

M. Mamadou Biteye

Secrétaire exécutif,

Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique

Remerciements

Cet ouvrage a été préparé par une équipe de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) sous la direction générale de Mamadou Biteye, secrétaire exécutif, avec les conseils et la supervision d'Abdrahmane Dicko, directeur des programmes et de l'impact, et de Barassou Diawara, expert senior en gestion des connaissances, qui a été chef de projet, initiateur principal et rédacteur de la première version.

Le livre a grandement bénéficié de la révision et des mises à jour techniques apportées par l'équipe de Technopolis Africa, notamment Francie Sadeski (directrice associée, consultante senior), Andrea Stemler (consultante senior), Yasmine Koné (analyste) et Marsha Gomez (économiste). Nous sommes reconnaissants à l'équipe de Technopolis Africa d'avoir mis à jour et finalisé le projet zéro, d'avoir apporté une rigueur méthodologique, une analyse nouvelle et des perspectives comparatives mondiales, ainsi que d'avoir mené des entretiens et des consultations supplémentaires.

Nous sommes particulièrement reconnaissants envers nos collègues qui ont travaillé sur ce projet au fil des ans, tant les anciens que les actuels membres du personnel de l'ACBF. Leurs contributions, leur dévouement et leur mémoire institutionnelle ont joué un rôle déterminant dans l'orientation de ce travail. Nous tenons tout particulièrement à remercier Roger Atindehou (ancien directeur des opérations, à la retraite), Bakary Kone (conseiller spécial du secrétaire exécutif), Grand Mutondo (associé à la gestion de l'information), Edem Messa-Gavo (Spécialiste senior de la mesure de l'impact) et Fatou Diouf (Cheffe de la cellule de communication et de l'influence) pour leur soutien et leurs précieuses contributions à différentes étapes de ce projet. Nous tenons également à remercier le Dr Patrick Ndzana Olomo (directeur par intérim du développement économique, de l'intégration et du commerce à la Commission de l'Union africaine) et le Dr Nkosana Moyo (fondateur du Mandela

Institute for Development Studies (MINDS), Afrique du Sud) pour leurs précieuses contributions au cours du processus de consultation.

Nous sommes très reconnaissants envers les institutions et les personnes qui ont pris le temps de participer à cet exercice très important, qui consiste à documenter et à partager leurs connaissances tacites et explicites au profit de l'Afrique et de ceux qui s'intéressent au développement de l'Afrique. Nous remercions chaleureusement nos éminents collègues et partenaires de l'écosystème des think tanks africains pour leurs contributions intellectuelles, dont les travaux et réflexions se sont nourri bon nombre des études de cas et analyses : le professeur Jean-Christophe Bounou Bazika, professeur de recherche à l'université Marien Ngouabi et directeur du Centre d'études et de recherches sur l'analyse et les politiques économiques (CERAPE) ; Dr Gibson Chigumira, directeur exécutif, Institut d'analyse et de recherche sur les politiques économiques du Zimbabwe (ZEPARI) ; Dr Eldah Onsomu, directrice exécutive par intérim, Institut kenyan de recherche et d'analyse des politiques publiques (KIPPRA) ; Prof. Fortunata Songora Makene, directrice exécutive, Fondation pour la recherche économique et sociale (ESRF) ; M. Barnabé Okouda, directeur de la coordination, de la coopération internationale et de la recherche à l'Institut national de la statistique du Cameroun et directeur exécutif du Centre d'analyse et de recherche sur les politiques du Cameroun (CAMERCAP) ; et Dr Peter da Costa (1960-2019), partenaire et conseiller de longue date dont l'héritage continue d'inspirer. Une version préliminaire du livre a bénéficié des précieuses contributions du Dr Dickson Khainga (alors directeur exécutif par intérim du KIPPRA) et du Dr Tausi Kida (ancien directeur exécutif de l'ESRF).

Un ouvrage comme celui-ci ne naît pas de l'esprit et du cœur d'une seule ou de quelques personnes. Il se construit au fil de nombreuses années. Il est le fruit d'expériences concrètes, de succès et d'erreurs issus de débats professionnels, ainsi que de la connexion et de l'interaction progressives entre différents domaines de travail. Pour élaborer cet ouvrage, nous, les coéditeurs, avons fait appel à de nombreuses personnes et institutions qui ont marqué notre histoire personnelle, et nous tenons à les remercier et à leur rendre hommage.

Nous saluons la contribution et la révision des réseaux de connaissances soutenus par l'ACBF, à savoir le Comité des instituts politiques et le Groupe d'études stratégiques, ainsi que les participants aux différents sommets des think tanks africains organisés par la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. Nous sommes reconnaissants à un trop grand nombre de personnes pour les citer toutes ici.

Nous tenons à exprimer notre gratitude aux nombreux acteurs et praticiens qui vivent et sont confrontés aux ambitions et aux dilemmes décrits dans cet ouvrage. Nous remercions tout particulièrement l'ensemble du personnel de l'ACBF et les projets et programmes soutenus par l'ACBF qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la production et à la publication de cet ouvrage. Parmi les partenaires, le Groupe de la Banque mondiale, qui est depuis longtemps un partenaire clé de l'ACBF dans le renforcement des think tanks, occupe une place particulière. Nous remercions tout particulièrement la Fondation Hewlett pour sa contribution à la production de cet ouvrage.

Acronymes

ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
ACDI	Agence canadienne de développement international
ACED	Centre africain pour le développement équitable
ACET	Centre africain pour la transformation économique
ACR	Rapport sur les capacités de l'Afrique
ACSS	Centre africain d'études stratégiques
ADI	Institut africain de développement
AERC	Consortium africain pour la recherche économique
AFD	Agence française de développement
AFIDEP	Institut africain pour les politiques de développement
AMC	Engagement préalable sur les marchés
ARRF	Fonds régional africain pour la recherche
ASDS	Stratégie de développement du secteur agricole
ATTP	Plateforme des think tanks africains
AUDA-NEPAD	Agence de développement de l'Union africaine – Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
AUF	Agence universitaire de la Francophonie
BAD	Banque africaine de développement
BETA	Programme de transformation économique ascendante
BIDPA	Institut du Botswana pour l'analyse des politiques de développement
BM	Banque mondiale
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud
CADAST	Développement des capacités pour la transformation structurelle de l'Afrique
CADERDT	Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement au Togo
CAMERCAP	Centre d'analyse et de recherche sur les politiques du Cameroun

CAPEC	Cellule d'analyse de politique économique du CIRES
CAPED	Cellule d'analyse et de prospective en développement
CAPES	Centre d'Analyse des Politiques Économiques et Sociales
CAPOD	Centre d'Analyse des Politiques de Développement
CAR	République centrafricaine
CDC	Centres africains pour le contrôle et la prévention des maladies
CDR	Enregistrements détaillés des appels
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté économique des États de l'Afrique centrale
CEEG	Centre d'études économiques et de gestion
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CEPA	Centre d'analyse des politiques
CEPEC	Cellule d'étude de politique économique
CEPOD	Centre d'études de politiques pour le développement
CEPSI	Centre d'Études des Problèmes Sociaux Indigènes
CERAPE	Centre d'études et de recherche sur les analyses et politiques économiques
CERCAP	Centre d'études et de renforcement des capacités d'analyse et de plaidoyer
CETO	Perspectives de transformation économique des comtés
CIAD	Centre de recherche et d'analyse des politiques pour le développement
CIPESA	Collaboration sur la politique internationale en matière de TIC pour l'Afrique orientale et australe
CIRAD	Centre pour le développement international
CIRES	Centre ivoirien de recherches économiques et sociales
CMAP	Centre Mauritanien d'Analyse de Politiques
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

CODESRIA	Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CREAM	Cercle de réflexion des économistes de Madagascar
CRES	Consortium pour la recherche économique et sociale
CUA	Commission de l'Union africaine
DIAR	Prix et reconnaissance pour la diversité et l'inclusion
ECDPM	Centre européen pour le développement et la gestion des politiques
ECR	Évaluation rigoureuse de l'impact
EDRI	Institut éthiopien de recherche pour le développement
EEA/EEPRI	Association économique éthiopienne/Institut éthiopien de recherche sur les politiques économiques
EMH	Centre de modélisation économique
EPAU	Unité d'analyse des politiques économiques de la CEDEAO
EPM	Gestion de la politique économique
EPRC	Centre de recherche sur la politique économique
EPRI	Institut de recherche en politique économique
ESRF	Fondation pour la recherche économique et sociale
ESSENCE	Renforcement du soutien à l'amélioration de l'efficacité des efforts nationaux en matière de capacités
FANRPAN	Réseau d'analyse des politiques alimentaires, agricoles et des ressources naturelles
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAUEFAO	Forum pour l'Autonomisation Économique de Femmes en Afrique de l'Ouest
FCDO	Ministère britannique des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement
FMI	Fonds monétaire international
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FYDP	Plans de développement quinquennaux
GAH	Centre d'action pour la gouvernance
GEPAI	Institut d'analyse et de recherche sur la politique économique du Ghana

GIZ	Société allemande pour la coopération internationale
GRTD	Recherche et développement technologique mondiaux
GSMA	Association mondiale des communications mobiles
HESPI	Institut Horn pour la politique économique et sociale
HIID	Institut Harvard pour le développement international
HLG-PCCB	Groupe de haut niveau pour le partenariat, la coordination et le renforcement des capacités pour l'Agenda 2030
HSRC	Conseil de recherche en sciences humaines
IA	Intelligence artificielle
IAEG-SDG	Groupe inter-institutions et d'experts sur les indicateurs de développement durable
IDE	Investissement direct étranger
IDEC	Institut de développement économique du Burundi
IDEG	Institut pour la gouvernance démocratique
IEA	Institut des affaires économiques
IFDD	Institut de la Francophonie pour le développement durable
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
IPA	Institut d'analyse politique
IPAR	Institut d'analyse et de recherche politiques
ISS	Institut d'études sur la sécurité
KARC	Conférence régionale annuelle du KIPPRA
KICTANet	Réseau d'action pour l'information, la communication et la technologie au Kenya
KIPPRA	Institut kenyan de recherche et d'analyse en matière de politiques publiques
KPPR	Référentiel des politiques publiques du KIPPRA
KRA	Autorité fiscale du Kenya
KTMM	Modèle macroéconomique KIPPRA-Trésor
KYP	Jeunes professionnels KIPPRA
LIMPAC	Centre d'analyse macroéconomique du Libéria
MDPI	Institut multidisciplinaire d'édition numérique
MEL	Suivi, évaluation et apprentissage

MELP	Programme ministériel de leadership exécutif
MINDS	Institut Mandela pour les études sur le développement
MINEPAT	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MMC	Centre médical Máxima
MPPRAP	Projet d'analyse des programmes publics du Malawi
MSC	Changement le plus significatif
MTEF	Cadre de dépenses à moyen terme
MWG	Groupe de travail macroéconomique
NBER	Bureau national de recherche économique
NCEMA	Centre national pour la gestion et l'administration économiques
NEPRU	Unité namibienne de recherche sur la politique économique
NILDS	Institut national d'études législatives et démocratiques
NILS	Institut national d'études législatives
NSGRP	Stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté
OCA	Évaluation des capacités organisationnelles
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
ODI	Institut de développement outre-mer
BIT	Bureau international du travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisations non gouvernementales
ONG internationales	Organisation non gouvernementale internationale
ONU	Organisation des Nations Unies
OTT	On Think Tank
PEP	Partenariat pour la politique économique

PIB	Produit intérieur brut
PIC	Comité de l'institut politique
PMA	Pays les moins avancés
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper
RCC	Centre de commande de recherche
RDC	République démocratique du Congo
RED	Direction de la recherche et des données probantes
REDESO	Société pour le développement
REPOA	Recherche sur la réduction de la pauvreté
RITA	Agence d'enregistrement, d'insolvabilité et de tutelle
S4YE	Solutions pour l'emploi des jeunes
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SAGA	Agence gouvernementale semi-autonome
SARIPS	Partenariats pour la recherche et l'innovation en Afrique australe
SEAPREN	Réseau de recherche politique pour l'Afrique australe et orientale
SEPARC	Centre d'analyse et de recherche sur les politiques économiques d'Eswatini
SERA	Recherche et analyse économiques stratégiques
SFI	Société financière internationale
SISERA	Secrétariat pour le soutien institutionnel à la recherche économique en Afrique
SND	Stratégie nationale de développement
SSA	Afrique subsaharienne
STI	Science, technologie et innovation
STISA-2024	Stratégie pour la science, la technologie et l'innovation en Afrique 2024
STPC	Centre de transformation stratégique et de politique
TAKNET	Réseau de connaissances de Tanzanie

TAP	Think Africa Partnership
TAPNET	Comités consultatifs techniques et réseaux
TAWAH	Femmes architectes tanzaniennes pour l'humanité
TBI	Tony Blair Institut
TDV	Vision pour le développement de la Tanzanie
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPU	Unité de politique fiscale
TRF	Fondation Thomson Reuters
TTI	Think Tank Initiative
TVET	Enseignement et formation techniques et professionnels
UA	Union africaine
UAPS	Union pour l'étude de la population africaine
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UKCDR	Recherche collaborative pour le développement au Royaume-Uni
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNSD	Division de statistique des Nations Unies
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
WECAPREN	Réseau de recherche sur les politiques économiques en Afrique occidentale et centrale (ROCAPE)
WSP	Femmes et protection sociale
ZEDCON	Conférence sur le développement économique du Zimbabwe
ZEPARI	Institut d'analyse et de recherche sur la politique économique du Zimbabwe
ZEPARU	Unité d'analyse et de recherche sur les politiques économiques du Zimbabwe
ZLECAf	Zone de libre-échange continentale africaine

Résumé analytique

Les think tanks sont devenus des acteurs incontournables dans le paysage politique et développemental africain, comblant le fossé entre la recherche, la gouvernance et la société. Ils produisent des analyses fondées sur des données probantes, éclairent la prise de décision et favorisent le dialogue sur les défis les plus urgents du continent, de la transformation économique et de l'industrialisation aux réformes de la gouvernance et de l'inclusion sociale. Cependant, leur survie et leur efficacité sont constamment mises à l'épreuve par un financement fragile, des pressions politiques et des capacités institutionnelles limitées. Cet ouvrage, intitulé *Création, gestion et viabilité des think tanks en Afrique*, explore en profondeur la manière dont les think tanks africains sont créés, leur fonctionnement et les stratégies nécessaires pour assurer leur pérennité à long terme.

Il commence par replacer les think tanks africains dans leur contexte historique. Il montre comment ils ont émergé après l'indépendance, souvent soutenus par des partenaires extérieurs ou liés à des universités et à des gouvernements, avant de se diversifier progressivement vers des formes plus indépendantes ou hybrides. En comparant différents modèles à travers le continent (affiliés au gouvernement, basés dans des universités, indépendants et hybrides), l'ouvrage explique comment les origines institutionnelles façonnent l'autonomie, la crédibilité et l'efficacité. Il examine en outre comment les contextes politiques et économiques africains, souvent marqués par la fragilité et la dépendance vis-à-vis des financements externes, affectent le développement et le fonctionnement des think tanks.

Un thème central qui traverse tout le livre est l'inégalité du paysage des think tanks en Afrique. Alors que l'Afrique australe, orientale et occidentale a vu l'émergence de think tanks relativement solides et visibles, tels que KIPPRA au Kenya, ESRF en Tanzanie, BIDPA au Botswana et SAIIA en Afrique du Sud, l'Afrique centrale est à la traîne. Dans cette région, des institutions telles que le CERAPE au

Congo luttent pour obtenir reconnaissance, ressources et influence, ce qui reflète les contraintes structurelles plus larges liées à la fragilité des environnements politiques et économiques. Le livre souligne que ces disparités limitent non seulement l'équilibre régional des voix politiques, mais affaiblissent également la capacité collective de l'Afrique à contribuer aux débats mondiaux sur le développement.

Malgré ces défis, le livre met en évidence d'importantes opportunités susceptibles de transformer le rôle des think tanks en Afrique. La vision à long terme du continent, telle qu'elle est exprimée dans l'Agenda 2063 et alignée sur les objectifs de développement durable, place les connaissances et les données factuelles au centre de la réforme et de la mise en œuvre des politiques. La zone de libre-échange continentale africaine et l'intégration régionale en cours créent une demande de recherche et de dialogue politique sur le commerce, la fiscalité, l'industrialisation et les finances. La population jeune et croissante de l'Afrique représente un réservoir de talents pour la recherche et l'innovation, tandis que l'IA et les technologies numériques offrent des opportunités sans précédent pour le partage des connaissances et la collaboration.

La viabilité reste une préoccupation essentielle, et l'ouvrage examine les stratégies qui peuvent garantir non seulement la survie, mais aussi la prospérité des think tanks. Il s'agit notamment de renforcer les fondements institutionnels, de diversifier les sources de financement au-delà de la dépendance vis-à-vis des donateurs, de cultiver le soutien national grâce à des partenariats avec les gouvernements et le secteur privé, et d'adopter des approches de financement innovantes telles que les dotations et les modèles basés sur les services. L'ouvrage souligne également la nécessité d'améliorer la gouvernance au sein des think tanks, d'investir davantage dans les capacités humaines et de renforcer les réseaux régionaux et internationaux afin d'amplifier leur voix et leur influence.

À travers de riches études de cas et des analyses comparatives, l'ouvrage montre que les think tanks ne peuvent atteindre la viabilité qu'en s'intégrant dans l'écosystème de développement de l'Afrique, en produisant des connaissances pertinentes, fiables et demandées

tant par les décideurs politiques que par les citoyens. Il appelle les gouvernements africains, le secteur privé et les partenaires de développement à considérer les think tanks comme des atouts stratégiques pour la gouvernance et le développement, tout en mettant les think tanks au défi de renforcer leur crédibilité, leurs capacités et leur résilience.

En résumé, cet ouvrage démontre que les think tanks viables ne sont pas de simples institutions universitaires, mais des instruments essentiels à la transformation de l'Afrique. En proposant des enseignements, des stratégies et une feuille de route pour l'action, il positionne les think tanks africains comme des acteurs centraux dans la construction d'un avenir où les politiques sont élaborées sur la base de données factuelles, les institutions sont renforcées par les connaissances et le développement est impulsé depuis l'intérieur du continent.

Chapitre 1. Les think tanks en Afrique : urgence et opportunité

« On résiste à l'invasion des armées, on ne résiste pas à l'invasion des idées » – Victor Hugo (1877)

Les idées dans le discours politique

Les idées sont reconnues dans la littérature sur le développement économique et dans le discours politique comme faisant partie intégrante du développement et des résultats des politiques publiques. Cependant, pour influencer l'élaboration des politiques et, par conséquent, leurs résultats, les idées doivent être bien formulées, communiquées et canalisées. En d'autres termes, les idées ont besoin de vecteurs pour exercer une influence sur les résultats des politiques. Ces dernières années, les think tanks ont joué un rôle clé dans le processus politique et ont été les promoteurs ou les vecteurs des idées politiques à travers le monde.

Les think tanks sont des organisations indépendantes qui produisent des données factuelles issues de la recherche pour traiter des questions politiques et qui cherchent à informer et à influencer les processus d'élaboration des politiques par le biais de diverses stratégies d'engagement¹. Ils sont de plus en plus considérés comme

1 Selon le dictionnaire Cambridge, un think tank est « un groupe d'experts réunis, généralement par un gouvernement, afin de développer des idées sur un sujet particulier et de formuler des suggestions d'actions ».

des acteurs influents dans l'élaboration des politiques et des pratiques de développement.

Bien que les think tanks ne soient pas nécessairement nouveaux dans le domaine politique, ces institutions ont connu une croissance exponentielle dans les pays en développement. Aujourd'hui, les think tanks jouent un rôle clé dans la résolution des multiples défis auxquels l'Afrique est confrontée, qui nécessitent évidemment la production de connaissances et de capacités adaptées au contexte et/ou pertinentes au niveau national afin d'éclairer des décisions politiques innovantes et solides à long terme sur des questions interdépendantes (ACBF, AUC, ECA & NEPAD, 2016 ; Mbadlanyana, 2024 ; OTT, 2024a ; OTT, 2024b ; African Leadership Magazine, 2024).

Ce chapitre introductif, ainsi que l'ensemble de l'ouvrage, examine les facteurs critiques qui contribuent à la création, à la gestion et à la pérennité des think tanks en Afrique. Il s'appuie sur des études de cas de think tanks africains et sur l'expérience de praticiens et d'experts dans ce domaine.

Une expérience éprouvée dans la stimulation du développement

Le rapport 2024 On Think Tanks State of the Sector Report indique que les États-Unis continuent d'accueillir le plus grand nombre de think tanks au monde, bien que leur part dans la création de nouveaux think tanks ait diminué ces dernières années. Selon les dernières estimations, l'Europe dépasse désormais les États-Unis en termes de nombre total de think tanks, avec une croissance plus diversifiée dans toutes les régions, y compris en Asie et en Afrique. En Afrique subsaharienne, le développement des think tanks s'est accéléré, avec l'émergence d'un plus grand nombre d'institutions dans des pays comme le Nigeria, l'Afrique du Sud et le Kenya. Alors que les États-Unis comptaient plus de 2 000 think tanks en 2020, la croissance s'est depuis stabilisée, tandis que d'autres régions connaissent des tendances plus dynamiques en termes de création et d'influence (OTT, 2024, pp. 14-15).

La croissance économique sans précédent qu'a connue l'Asie au cours des deux dernières décennies est proportionnelle à la croissance des think tanks. Ce n'est guère une coïncidence. Les think tanks sont reconnus comme des centres d'excellence, car ils peuvent consacrer l'attention, le temps, les ressources et l'expertise nécessaires à des questions spécifiques afin de générer des idées politiques fondées sur des preuves impartiales et éprouvées, laissant derrière eux les structures politiques qui peuvent être biaisées par l'idéologie et ne pas accorder toute l'attention nécessaire à la collecte des preuves.

La création de l'Union européenne (UE) a été l'une des tâches politiques les plus difficiles de l'histoire. La mise en place d'un cadre accepté par tous les membres potentiels de l'UE, avec des contextes politiques, culturels, économiques et sociaux complexes et diversifiés, reste un défi. Parmi les acteurs privés les plus visibles et les plus efficaces qui contribuent au débat politique sur l'UE figurent les think tanks (Demes, 2009). De nombreux think tanks reçoivent une grande partie de leur financement d'organismes de l'UE qui commandent des recherches, mais les entreprises privées sont également d'importants bailleurs de fonds (Pautz et Plehwe, 2014 ; Rasmussen, Anne, et Panke, Diana, 2016). Certains opèrent à l'échelle nationale, d'autres ont une portée régionale, et les autres traitent de questions européennes et internationales. Leur capacité à analyser et à articuler le message a attiré et satisfait la demande vorace des médias pour ce type de contenu et a ainsi contribué à influencer la campagne en faveur de l'intégration régionale. Tout au long du processus de formulation et par la suite, la demande de l'UE et des pays membres pour les services de consultation et de conseil des think tanks a été incessante. Les think tanks restent aujourd'hui indispensables pour façonner les politiques de l'UE par le biais de l'évaluation, de l'analyse et de la recherche.

Le rapport 2020 Global Go To Think Tank Index indique que les États-Unis d'Amérique (USA) comptent le plus grand nombre de think tanks au monde, avec 2 203 en 2020, contre 2 932 dans toute l'Europe et 679 en Afrique subsaharienne. Le nombre de think tanks aux États-Unis a plus que doublé depuis 1980. Les think tanks américains mènent des recherches et des analyses politiques dans tous les domaines importants (politique étrangère, défense, économie, santé, éducation et climat). Leurs publications (notes d'information,

livres blancs, éditoriaux, témoignages, etc.) contribuent à façonner les débats au Congrès, les décisions réglementaires et la stratégie du pouvoir exécutif. Par exemple, la Brookings Institution et l'American Enterprise Institute sont souvent cités dans les audiences du Congrès et les documents d'information de la Maison Blanche. Les think tanks fonctionnent essentiellement comme des ministères fantômes du gouvernement (McGann, 2007). Ils jouent également un rôle important dans la sensibilisation du public à des questions complexes grâce à des tribunes libres dans les médias nationaux, des podcasts, des newsletters et l'organisation de tables rondes et de réunions publiques sur des questions cruciales. Ils ont souvent une orientation idéologique qui les aide à obtenir des financements auprès d'acteurs privés et publics.

Les institutions leaders dans la plupart des catégories sont en grande majorité américaines, ce qui oblige les classements mondiaux des meilleurs think tanks à comporter deux catégories (excluant et incluant les États-Unis). Parmi les 30 premiers think tanks mondiaux, 10, soit un tiers, sont américains. Les présidents et sénateurs américains ne sont pas les seuls à écouter ces think tanks ; les dirigeants mondiaux et nationaux d'autres pays le font également. Aucun autre think tank n'a une influence mondiale au-delà de son pays d'origine comme ceux des États-Unis. Les gens, des dirigeants politiques aux citoyens ordinaires, se réfèrent et citent les résultats des analyses de recherche de think tanks américains tels que la Brookings Institution et la Heritage Foundation. Ils ont une influence sur des questions allant des enjeux mondiaux tels que le changement climatique, le terrorisme et les droits de l'homme aux questions nationales couvrant le débat politique local sur l' (par exemple, les réformes de la santé, l'éducation et l'énergie). Cette approche plus large de leurs recherches et analyses a contribué à la puissance économique, militaire et politique des États-Unis dans le monde.

De Boer (2015) a donné des exemples d'idées qui ont eu un impact majeur à l'échelle mondiale. Par exemple, le plan Marshall de reconstruction de l'Europe après la Seconde Guerre mondiale a été élaboré à partir de recommandations concrètes proposées par Leo Pasvolsky, un expert de la Brookings Institution, et son équipe. Dans un exemple plus contemporain, le mécanisme d'engagement

préalable sur les marchés (AMC) pour les vaccins (initialement proposé par un groupe de travail du Center for Global Development en 2005) n'a cessé de gagner en importance. Selon un document de travail du NBER publié en 2020 par Kremer, Levin et Snyder, le projet pilote AMC lancé en 2009 a mobilisé environ 1,5 milliard de dollars américains de promesses de dons pour le déploiement du vaccin antipneumococcique dans les pays à faible revenu. L'analyse politique réalisée en 2020 par le CGD replace les AMC dans un contexte plus large de vaccination et de réponse à la pandémie, soulignant que les mécanismes de type AMC restent au cœur des stratégies de financement, y compris des propositions formulées dans le cadre de la réponse à la COVID-19.

Les think tanks en Afrique : historique

En Afrique, l'importance et le rôle des think tanks dans le processus de développement ne sont pas nouveaux, dans la mesure où ces derniers ont joué un rôle central dans l'évolution géopolitique et socio-économique de certains pays. En fait, certains think tanks sont antérieurs à l'indépendance. Par exemple, le *Centre d'études des problèmes sociaux indigènes* (CEPSI) a été créé à Elizabethville (aujourd'hui Lumumbashi, RDC) en 1946 ; l'Institut africain de recherche sociale (Makerere, Ouganda) en 1948 ; et l'Institut ouest-africain des sciences sociales (Ibadan, Nigeria) en 1950 (Duignan & Gann, 1974 ; Kimenyi & Datta, 2011). Le plus ancien think tank africain est probablement l'Institut sud-africain des affaires internationales, fondé au Cap en 1934 par un groupe d'universitaires, d'hommes politiques et de rédacteurs en chef de journaux (Versi, 2016). La récente vague de think tanks reflète toutefois l'évolution du paysage politique. De même, l'importance et l'orientation des think tanks ont évolué avec le temps, à mesure que le champ d'action et les activités de ces institutions se sont élargis en réponse à l'évolution de l'environnement macroéconomique et géopolitique.

À l'époque coloniale, les décisions politiques dans les colonies françaises étaient prises par le gouvernement central en France ou ses représentants sans consultation des élites africaines qui, dans l'ensemble, avaient reçu une éducation de base. Le processus

décisionnel était alors très centralisé et uniforme dans les territoires français. Contrairement au système français, la politique britannique se caractérisait par le principe de la domination indirecte, selon lequel le pouvoir était confié aux chefs locaux pour les questions administratives courantes. Cependant, les décisions politiques importantes étaient prises à Londres sans contribution significative des élites locales. À cette époque, des instituts de recherche politique (tels que la première station de recherche botanique créée en 1893 et l'Institut ouest-africain de recherche sociale et économique, fondé en 1950 au Nigeria) ont été créés par les Français et les Britanniques, qui avaient tout intérêt à éclairer les décisions politiques en vue d'améliorer leurs conditions de vie dans les colonies et de faciliter la production de marchandises ou l'extraction de matières premières destinées à l'exportation vers le continent.

Au cours des premières années qui ont suivi la vague d'indépendance des années 1960, le groupe d'élites qui a contribué à la libération a également apporté une contribution intellectuelle aux décideurs politiques par le biais d'unités de recherche créées au sein des universités et des ministères concernés. Malheureusement, la contribution des élites n'a pas duré longtemps. Les régimes à parti unique post-indépendance étant devenus répressifs, les élites n'avaient guère la possibilité de contribuer à l'élaboration des politiques. Rasheed (1994 ; p. 99) a confirmé que *« si un certain nombre de spécialistes en sciences sociales ont continué à produire des recherches pertinentes pour l'élaboration des politiques, ces efforts ont souvent été délibérément ignorés. Lorsque les recherches ont donné lieu à des opinions divergentes, elles ont généralement été considérées comme subversives. Des données indiquent également que même lorsque les gouvernements sollicitaient les recommandations des spécialistes en sciences sociales, le taux d'adoption de celles-ci était très faible »*. Le manque de reconnaissance par les gouvernements des travaux de recherche et des conseils politiques formulés par les intellectuels africains a conduit certains d'entre eux à travailler avec la société civile, principalement financée par des instituts de recherche étrangers ou des ONG.

La politique des « grands hommes » a dominé l'espace politique jusqu'à ce que des changements de régime surviennent dans la

plupart des pays à la suite de coups d'État militaires. La persécution des élites et des chercheurs, la suspension de la constitution et la dissolution des parlements nationaux sont des mesures prises par la plupart des régimes militaires, tous aussi autoritaires les uns que les autres, ne laissant aucune place à la contribution des chercheurs à l'élaboration des politiques publiques, ce qui a entraîné une fuite des cerveaux.

Les années 1970 et 1980 ont été marquées par l'influence de l'aide au développement et des acteurs financiers mondiaux sur les décisions politiques publiques africaines. Les agences d'aide bilatérales et les institutions de Bretton Woods (Banque mondiale et Fonds monétaire international) ont introduit des réformes néolibérales par le biais de programmes d'ajustement structurel en réponse à la récession économique que connaissaient de nombreux pays africains. L'aide financière ou les prêts étaient assortis de conditions, et l'analyse et la formulation des politiques étaient menées par les agences donatrices et les institutions internationales. Une fois encore, dans la plupart des pays africains, les décisions politiques étaient principalement dictées de l'extérieur, en collaboration, sans contribution significative des technocrates et des fonctionnaires nationaux basés dans les bureaux de la présidence, les ministères et les banques centrales.

Au cours de la période post-ajustement structurel et de la libéralisation politique et économique des années 1980 et 1990, le paysage des think tanks en Afrique subsaharienne s'est considérablement transformé. Le nombre de think tanks a considérablement augmenté en raison de l'augmentation des financements des bailleurs de fonds et d'une demande accrue de politiques élaborées en Afrique (Ngugi, 2021). Le rapport 2024 On Think Tanks State of the Sector Report (2024c) montre que 96 % des think tanks africains interrogés produisent régulièrement des notes d'orientation et des documents de recherche, 89 % organisent des événements publics et 75 % utilisent les réseaux sociaux. Plus de 64 % ont déclaré consacrer des ressources importantes à l'intervention dans les processus politiques, et 71 % fournissent des services de conseil aux gouvernements et aux communautés.

Rôle et importance des think tanks fondés sur des données probantes dans la société

En termes simples, la transformation est la croissance économique rapide stimulée par l'amélioration de la productivité, des capacités technologiques, de la diversification économique et de la compétitivité internationale, qui favorise à son tour la création d'emplois et la prospérité partagée.

Les think tanks stimulent la transformation économique, entre autres, en accordant une attention particulière à la formation du capital humain et en initiant ou en menant les transformations économiques nécessaires. De plus, le rôle des think tanks dans le changement politique peut être évalué à travers les différentes étapes de la transformation, soit en « supprimant l'ancien », soit en « construisant le nouveau », tout en fournissant du personnel pour la mise en place d'institutions dans les différentes entités qui soutiennent le changement : sociétés civiles, secteur privé, partenaires de développement et milieu universitaire. En outre, les think tanks contribuent à la transformation de la structure sociale et culturelle, qui constitue la base de la stratification sociale, en favorisant la mobilité des différents groupes grâce à la production et à la diffusion de connaissances et d'idées, en exerçant une influence sur les décideurs politiques et en formulant des critiques. De plus, leur rôle culturel est tout aussi important dans le sens où les think tanks représentent à la fois une voie d'entrée pour les idées et les expériences externes dans des sociétés autrement fermées et un réservoir de sentiments nationaux qui pourraient sortir de leur « réserve » lorsque le moment et les circonstances le permettent.

Non seulement les think tanks sont connus pour présenter leurs idées persuasives et influentes en matière d'élaboration des politiques, mais ils disposent également de preuves convaincantes de l'impact majeur qu'ils ont eu sur l'évolution du domaine du développement aux niveaux mondial, régional et national. Les think tanks ont été la principale source d'idées en créant et en catalysant des discussions qui ont abouti à des idées brillantes qui ont changé notre façon de faire les choses, ce qui n'aurait pas été le cas si nous avions suivi l'approche traditionnelle. L'expérience de l'Europe occidentale,

de l'Amérique du Nord et, plus tard, de l'Asie montre le rôle des preuves bien documentées dans l'élaboration de politiques efficaces qui, à leur tour, conduisent à des progrès économiques étonnants, parfois miraculeux.

Recherche et analyse politiques

Les pays africains ont toujours été confrontés à différents défis dictés par leurs contextes spécifiques. Parmi les défis communs à de nombreux pays figurent des questions telles que la gestion macroéconomique efficace, la refonte structurelle, le chômage des jeunes, la gestion des ressources naturelles, la promotion de la croissance verte, la commercialisation des produits agricoles, l'intégration régionale, la mondialisation et le commerce international, la gestion de l'aide, etc. La recherche est nécessaire pour éclairer la prise de décision, d'une part, et sensibiliser les décideurs politiques et le grand public aux solutions possibles aux défis auxquels la société est confrontée, d'autre part. En outre, il existe un certain nombre de protocoles mondiaux et régionaux qui priment sur les politiques nationales et qui doivent tous faire l'objet d'une évaluation efficace dans le contexte du pays. Tout cela dépend de l'efficacité de l'analyse et de la conception des politiques, ainsi que des recherches qui les sous-tendent. L'objectif premier des think tanks est donc de mener des recherches et des analyses approfondies sur le sujet en question et de fournir les preuves et les recommandations politiques nécessaires aux décideurs.

Il existe de plus en plus de preuves d'un « écart de performance » croissant entre les intentions politiques officielles et les résultats, la mise en œuvre des politiques et la réalisation des objectifs fixés (Wambe, 2025). Une gestion économique efficace dépend de la disponibilité d'alternatives politiques solides, objectives et bien documentées pour faire des choix politiques. L'absence d'un cadre institutionnel approprié pour canaliser les compétences disponibles vers l'analyse des politiques s'est traduite par un manque de capacité institutionnelle des gouvernements à réagir rapidement et de manière décisive à l'évolution rapide des environnements économiques nationaux et internationaux (Ohemeng, 2025). La création de think

tanks a contribué à atténuer cette contrainte en matière d'élaboration des politiques dans de nombreux pays africains.

L'utilisation des think tanks dépasse le cadre du pays ou de la région dans laquelle ils travaillent. De nombreux partenaires de développement utilisent les produits de recherche et d'analyse politique des think tanks dans des domaines spécifiques qui les intéressent, soit pour élaborer leur stratégie d'aide au développement, soit pour gagner de l'espace politique. Même s'ils continuent à utiliser leurs propres think tanks, leur principale source d'information est constituée par les think tanks locaux, car ceux-ci ont une connaissance approfondie du contexte.

Des évaluations plus récentes continuent de souligner le rôle essentiel des think tanks africains dans les écosystèmes politiques. Une étude réalisée en 2024 sur les think tanks subsahariens souligne leur contribution croissante aux politiques publiques et au débat sociétal, malgré des défis structurels et financiers persistants (On Think Tanks, 2024a ; Mbadlanyana, 2024).

L'évaluation des think tanks en Afrique subsaharienne réalisée en 2013 par l'ACBF fournit un cadre pour analyser l'importance des think tanks dans la promotion de la recherche, des politiques et des analyses fondées sur des données probantes. Les résultats montrent que les think tanks (1) traitent des questions politiques cruciales ; (2) participent activement au débat politique ; et (3) produisent des produits et des services de recherche de qualité (ACBF, 2013).

Traiter des questions politiques cruciales. Des recherches récentes et les commentaires des parties prenantes confirment que les think tanks africains continuent de jouer un rôle décisif dans la résolution des défis politiques urgents et émergents. Ces institutions agissent à la fois comme des chiens de garde et des partenaires des gouvernements, produisant des analyses rigoureuses et fondées sur des données probantes qui guident les décideurs dans des contextes de gouvernance de plus en plus complexes (OTT, 2024b ; Mbadlanyana, 2024).

De nombreux think tanks vont désormais au-delà des résultats de recherche traditionnels pour s'engager dans la prospective stratégique, la planification de scénarios et les consultations participatives qui incluent la société civile et les groupes marginalisés. Cette évolution reflète un changement d'orientation, passant d'un soutien politique réactif à un soutien anticipatif, aidant les gouvernements et les institutions régionales à s'adapter aux changements économiques, sociaux et environnementaux rapides.

Par exemple, l'Institut pour la gouvernance démocratique (IDEG) au Ghana a élargi son champ d'action, passant de la promotion de processus électoraux pacifiques au soutien à la consolidation démocratique, à la responsabilité sociale et à l'éducation civique. L'IDEG s'est positionné comme un partenaire stratégique tant des institutions gouvernementales que des organisations locales, proposant des notes d'orientation et des dialogues publics sur la décentralisation, la réforme constitutionnelle et l'engagement politique des jeunes.

Au Nigeria, l'Institut national d'études législatives et démocratiques (NILDS) continue de jouer un rôle central dans l'élaboration des cadres législatifs aux niveaux national et régional. Au-delà de son travail de longue date avec la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), le NILDS a mené des recherches ciblées sur la gestion des finances publiques, les mécanismes de contrôle et la budgétisation sensible au genre. Parmi ses initiatives récentes, on peut citer des partenariats avec des universités et des bailleurs de fonds internationaux pour développer des programmes de leadership destinés aux législateurs émergents en Afrique de l'Ouest.

Ces exemples illustrent la manière dont les think tanks africains ne se contentent pas de répondre à la demande des gouvernements, mais façonnent activement l'agenda politique grâce à des analyses indépendantes, des alliances stratégiques et des actions de plaidoyer ancrées dans les contextes locaux. Ils démontrent une capacité croissante à combler le fossé entre les connaissances et les politiques, contribuant ainsi à garantir que les efforts de réforme soient à la fois fondés sur des données probantes et ancrés dans la société.

Participer activement au débat politique. Les think tanks sont souvent invités à participer ou à diriger des débats et des consultations politiques de haut niveau. Le Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (KIPPRA) a notamment été chargé de mener des recherches nationales cruciales, telles que l'évaluation de l'impact de la concurrence sur le marché kenyan de la téléphonie mobile sur le secteur des télécommunications et les performances macroéconomiques. De même, le Botswana Institute for Development Policy Analysis (BIDPA) a mené des examens des principales politiques nationales, notamment la politique d'aide financière et la politique de développement rural, en encourageant des réformes qui favorisent le développement inclusif (ACBF, 2013 ; African Leadership Magazine, 2024).

Produire des produits et des services de qualité. Des données récentes montrent que les think tanks africains fournissent systématiquement des produits et des services de haute qualité, renforçant ainsi l'efficacité des interventions de renforcement des capacités. Selon le rapport 2024 State of the Sector Report publié par On Think Tanks, 96 % des think tanks subsahariens interrogés produisent des notes d'orientation et d'autres documents de recherche, 89 % organisent des événements publics et des conférences, et 71 % offrent des services de conseil ou de consultation, autant d'indicateurs d'une qualité robuste et d'un engagement fort des parties prenantes. En outre, 89 % de ces think tanks ont déclaré participer aux processus décisionnels officiels et 85 % ont contribué directement à l'élaboration des politiques publiques au cours des cinq dernières années, ce qui souligne leur solide réputation et leur pertinence constante dans l'orientation des débats politiques. Ces chiffres concordent avec ceux d'une enquête menée par l'ACBF en 2013, dans laquelle 89 % des parties prenantes ont évalué les résultats des think tanks soutenus comme « supérieurs à la moyenne » ou « excellents ». Ces performances élevées et constantes témoignent d'une crédibilité durable malgré les défis persistants en matière de financement et de capacités. (ACBF, 2013 ; On Think Tanks, 2024c)

Favoriser le dialogue politique

Les think tanks sont également connus pour créer diverses plateformes offrant aux citoyens, aux organisations de la société civile, aux institutions universitaires et de recherche, aux médias et au secteur privé la possibilité de partager leurs opinions sur la révision des politiques existantes ou l'élaboration de nouvelles politiques. En particulier dans les pays où la démocratisation en est à ses débuts et où la confiance entre le public et le gouvernement est érodée, les think tanks ont joué le rôle de lien entre le grand public et le gouvernement. À cet égard, les think tanks sont connus pour promouvoir la libre circulation de l'information en impliquant diverses parties prenantes dans les activités de recherche, favorisant ainsi la participation du public aux processus décisionnels. Les think tanks contribuent à combler le fossé entre les décideurs politiques et la voix de la base grâce à des dialogues et des forums sur les politiques.

Lorsque de nombreux pays africains ont élaboré leurs documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté à la fin de 1999 et au début de 2000, ce sont principalement les think tanks et les organisations de la société civile qui ont créé les forums permettant de recueillir les opinions des citoyens et qui ont soutenu le processus d'élaboration d'une stratégie que les gouvernements prétendent avoir été développée dans le cadre d'un processus participatif.

En outre, les think tanks organisent périodiquement des ateliers, des conférences annuelles de recherche et des séminaires afin de diffuser les résultats de leurs recherches et de leurs analyses politiques à toutes les parties prenantes, y compris le gouvernement. Cela permet également d'éduquer le public sur les questions politiques et d'impliquer les parties prenantes dans des débats politiques qui leur permettent de mieux comprendre la nature des résultats de recherche qui sous-tendent les décisions politiques. Cela facilite également l'intégration des résultats de recherche dans l'élaboration des politiques. Le cas de l'ESRF en Tanzanie est illustré dans l'encadré 1.

Encadré 1 . Dialogue politique pour l'adoption par le gouvernement en Tanzanie

Créée en 1992, la Fondation pour la recherche économique et sociale (ESRF) répondait à la nécessité de développer les capacités institutionnelles d'analyse des politiques dans le pays. L'organisation de dialogues politiques est un élément clé de ses activités. La participation à des examens de politiques, à des ateliers de discussion sur les politiques et à des dialogues politiques a été l'activité la plus populaire de l'ESRF. Parmi les résultats les plus appréciés de l'ESRF en matière d'examen des politiques, on peut citer la Vision de développement de la Tanzanie pour 2025, la Vision de développement pour 2020 des îles Zanzibar, les dialogues politiques de 2022 sur le troisième plan quinquennal de développement de la Tanzanie, ses contributions aux discussions nationales sur la politique économique numérique et ses dialogues de 2023 sur l'agro-industrialisation et l'emploi des jeunes, tous étayés par des dialogues politiques sérieux et approfondis. L'ESRF a organisé au total 29 sessions de dialogue politique entre 2021 et 2023. Les résultats de ces dialogues ont ensuite été diffusés par le biais de la couverture médiatique, de communiqués de presse et de publications telles que des notes de synthèse sur le dialogue politique. (Rapport annuel 2021-2023 de l'ESRF)

L'Institut d'analyse et de recherche politiques (IPAR-Rwanda) a également joué un rôle essentiel dans la modification du code fiscal rwandais grâce à des analyses politiques rigoureuses, des publications, des diffusions et des discours politiques. Il a lancé la campagne visant à modifier le code fiscal des investissements. De plus, la *Cellule d'analyse de politique économique du CIRES* (CAPEC) a fortement influencé le secteur du cacao en Côte d'Ivoire en menant des études sur (i) la « Structure du marché intérieur du café et du cacao et les prix à la production » et (ii) la « Dynamique des revenus du café et du cacao en Côte d'Ivoire » et en plaidant pour la mise en œuvre des principales recommandations (Malan, 2009 ; Esso, 2009). Par la suite, ces recommandations ont été mises en œuvre

en mettant l'accent sur les domaines clés suivants : (i) renforcer la bonne gouvernance et la transparence dans la gestion du secteur ; (ii) assurer la durabilité du secteur tout en traitant de manière proactive les problèmes et les défis potentiels ; (iii) garantir et améliorer les revenus des producteurs ; et (iv) établir un cadre interprofessionnel solide. En outre, l'Institut éthiopien de recherche pour le développement (EDRI) a joué un rôle important dans l'élaboration du dossier en faveur d'une bourse des matières premières grâce à : (i) une analyse politique rigoureuse et des publications (Gabre-Madhin & Goggin, 2005), ainsi qu'à la diffusion et au discours politique. La diffusion et le discours politique ont été utilisés pour obtenir le soutien nécessaire à la création de la Bourse éthiopienne des matières premières (ACBF, 2013). En Côte d'Ivoire, le CAPEC/CIRES a continué d'exercer son influence de longue date en conseillant le gouvernement sur sa politique en matière de cacao. Lors de son 30^e anniversaire en octobre 2024, le vice-président de la Côte d'Ivoire a publiquement salué les contributions cruciales du CAPEC à la gouvernance du secteur, notamment les études sur la structure du marché du cacao et les revenus des producteurs qui ont ensuite servi de base à des réformes visant à améliorer la transparence, les revenus des producteurs et la création d'un organisme interprofessionnel plus solide pour le secteur (CAPEC 2024).

Les différents think tanks utilisent diverses tactiques pour influencer les politiques. Les dialogues et les ateliers sur les politiques semblent être largement utilisés et ont eu un certain impact sur la réforme des politiques. Cependant, une enquête de l'ACBF a montré que les discussions et les tables rondes sur les politiques sont souvent insuffisantes. C'est pourquoi certaines institutions se tournent vers des outils de sensibilisation tels que la télévision et la radio pour informer, éduquer et mobiliser les citoyens sur des questions cruciales de politique publique. Enfin, des institutions telles que KIPPRA ont utilisé leur visibilité et leur crédibilité pour obtenir un soutien sur des questions clés, influençant ainsi les décisions politiques et favorisant le développement durable au Kenya (ACBF, 2013).

Renforcement des capacités

Les initiatives de renforcement des capacités des think tanks visant à intégrer des données probantes dans les politiques doivent aller au-delà de la recherche technique et inclure des méthodes participatives de création de données probantes, la création d'alliances pour mieux influencer les politiques et la formation des différentes parties prenantes impliquées dans la prise de décision. Les initiatives de renforcement des capacités à long terme sont essentielles pour permettre aux think tanks d'assurer l'inclusivité, l'appropriation et l'impact mesurable des différentes politiques nationales, régionales et continentales, en accordant une attention particulière à « l'apprentissage par la pratique ». Le renforcement des capacités aborde donc des problèmes complexes et multifformes qui nécessitent la participation de divers acteurs, organisations et institutions. Il englobe le développement institutionnel, mais va au-delà des organisations et institutions individuelles pour couvrir des systèmes plus larges, des groupes d'organisations et des réseaux interorganisationnels.

En raison de la richesse de leurs connaissances et de leur expérience en matière de recherche, d'analyse et de formulation des politiques, les principales parties prenantes reconnaissent que les think tanks jouent un rôle essentiel dans le renforcement des capacités d'analyse des politiques publiques. Souvent, les ministères gouvernementaux ne disposent pas de capacités institutionnalisées de renforcement des capacités pour la recherche économique appliquée et l'analyse des politiques, ce qui nuit à la coordination et au dialogue efficaces sur les questions clés de politique économique. Il existe un consensus sur le fait qu'une analyse rigoureuse des politiques économiques doit être associée à des décideurs politiques capables d'interpréter les résultats de la recherche et de les transformer en politiques. Les think tanks sont bien placés pour renforcer les capacités en matière d'analyse et de formulation des politiques, car ils possèdent l'expertise nécessaire.

Les bénéficiaires des programmes de renforcement des capacités couvrent un large éventail de parties prenantes : le secteur public,

les ONG, la société civile et les organisations du secteur privé. Les programmes proposés vont généralement au-delà de la formation classique et visent à renforcer à la fois les institutions et leurs employés. Les approches couramment utilisées par les think tanks comprennent les stagiaires de recherche et les jeunes chercheurs qui travaillent au sein de l'institution pendant un certain temps, la recherche conjointe et les missions à court terme menées en collaboration avec des fonctionnaires, les stages professionnels proposés aux chercheurs juniors et seniors, l'accueil de chercheurs invités et l'organisation de cours et de séminaires de courte durée.

Gestion des connaissances

Les publications produites par les think tanks ont longtemps été considérées comme des articles scientifiques remplis d'équations qui n'apparaissaient que dans des revues spécialisées et étaient principalement utilisées par d'autres chercheurs. Cependant, à mesure que le besoin de connaissances accessibles s'est accru, ces organisations ont commencé à adapter leurs productions afin de toucher un public plus large, en mettant l'accent sur des informations pratiques qui éclairent les politiques et le discours public. Conscients que cela constituait un obstacle à une plus large diffusion, les think tanks ont entrepris de produire des notes d'orientation simplifiées, facilement compréhensibles par les citoyens ordinaires et leurs représentants au Parlement. En plus d'être axées sur la demande, ces notes sont mises à la disposition des parties prenantes sous forme imprimée ou dans des bibliothèques virtuelles. Les think tanks ont également créé des réseaux de connaissances – comme c'est le cas pour le Tanzania Knowledge Network (TAKNET) – soutenus par l'ACBF afin d'offrir aux professionnels la possibilité de nouer des contacts, de partager et d'échanger leurs expériences et leurs connaissances (voir encadré 2).

Encadré 2 . Gestion des connaissances à la Fondation pour la recherche économique et sociale (ESRF)

Reconnaissant le rôle essentiel des TIC et de la gestion des connaissances en tant que moteurs clés du développement, l'ESRF a intégré la gestion des connaissances comme un élément clé de sa stratégie. La gestion des connaissances est un processus qui consiste à créer, acquérir, saisir, partager, transférer et utiliser les connaissances afin d'améliorer l'apprentissage et les performances au sein des organisations. Les bénéficiaires des services de gestion des connaissances de l'ESRF ne sont pas seulement les chercheurs de l'ESRF et d'autres membres du personnel interne, mais aussi un large éventail de parties prenantes dans le domaine de l'analyse des politiques. À cet égard, l'ESRF gère le Tanzania Development Gateway, un portail Internet qui permet la mise en réseau en ligne et qui enregistre environ 6 000 visites par jour, ainsi que Tanzania Online, un portail d'information sur les questions de développement qui enregistre plus de 32 000 visites par jour. Le think tank héberge également TAKNET, un forum qui offre aux professionnels la possibilité de se mettre en réseau, de partager et d'échanger leurs expériences et leurs connaissances, et qui compte environ 500 membres inscrits.

Collaboration et réseautage

Les think tanks servent également de plateformes de mise en réseau entre les personnes et les institutions qui s'intéressent au processus d'élaboration des politiques et y ont un intérêt, notamment les organisations gouvernementales, privées ou de la société civile (voir l'encadré 3 pour le cas de l'Institut éthiopien de recherche pour le développement). Les think tanks régionaux ont notamment joué ce rôle en réunissant des institutions partageant les mêmes idées dans la région et en créant des relations avec celles d'autres régions du monde.

Encadré 3 . Réseautage à l'Institut éthiopien de recherche pour le développement (EDRI)

Fondé en 1999, l'EDRI a été créé principalement pour répondre aux besoins d'assistance technique des décideurs politiques sur la base d'une analyse technique rigoureuse avant la prise de décisions sur les politiques gouvernementales à court et à long terme dans des domaines allant des politiques économiques nationales au commerce et aux investissements internationaux. Dans le cadre de ses activités stratégiques, l'EDRI mène des actions de sensibilisation et de mise en réseau afin d'influencer les politiques et de favoriser l'appropriation. La recherche collaborative est une activité importante dans le cadre de la mise en réseau. L'EDRI assure sa mise en réseau par le biais de séminaires, d'ateliers et de conférences. Divers rapports annuels de 2009 à 2011 indiquent que le personnel de l'EDRI a participé à plusieurs séminaires, ateliers, conférences et formations de courte durée, qui ont tous permis d'améliorer ses compétences en matière de recherche et d'analyse. Dans le cadre des cours techniques de courte durée, le personnel de l'EDRI a dispensé la formation soit seul, soit en collaboration avec d'autres organismes de recherche et développement. Par exemple, en 2009, 2010 et 2011, 37, 43 et 34 événements de ce type ont été organisés respectivement. Le nombre total de participants à ces événements a dépassé les 450, avec des participants de haut niveau tels que des ministres, des décideurs politiques de haut rang, des ambassadeurs, des représentants d'agences de développement multilatérales et bilatérales, des dirigeants d'organisations internationales, des membres du parlement, des chercheurs d'autres agences, des ONG et des médias.

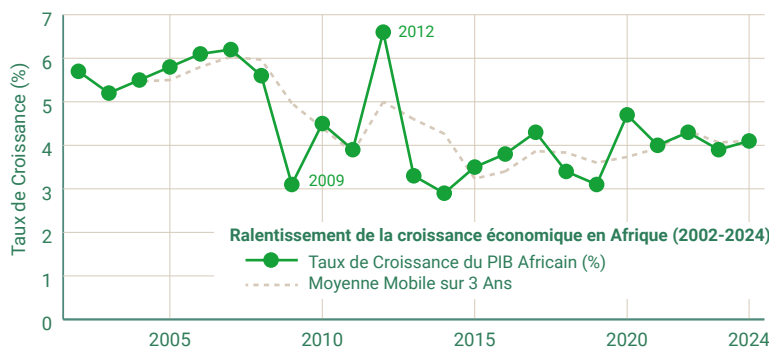
En novembre 2018, le gouvernement éthiopien a fusionné l'Institut éthiopien de recherche pour le développement et le Centre d'études et de recherches politiques (PSRC) pour créer l'Institut d'études politiques (PSI).

Objet du livre : réflexions et expériences

Nouvelle réalité : l'Afrique est-elle vraiment en plein essor ?

L'Afrique a connu une croissance économique impressionnante au cours des 15 dernières années, avec un PIB réel moyen passant d'un peu plus de 2 % dans les années 1980-1990 à plus de 5 % entre 2001 et 2014 (AfDB, OCDE et PNUD, 2016). Au cours de cette même période, le discours sur « l'essor de l'Afrique » s'est appuyé non seulement sur la croissance, mais aussi sur l'émergence et l'expansion d'une classe moyenne, l'augmentation de la productivité du travail, l'intensification des échanges commerciaux et des investissements directs étrangers (IDE), ainsi que le renforcement de la stabilité politique et macroéconomique, comme l'ont souligné des analyses antérieures (ACBF, 2015). Plus récemment, la croissance moyenne du PIB en Afrique subsaharienne a ralenti, passant d'environ 4,6 % en 2014 à environ 3,8 % en 2025, ce qui équivaut à une baisse annuelle composée d'environ -0,9 % par an (FMI, 2024 ; PNUD/FMI, 2025). Les flux d'IDE ont également connu une forte reprise, avec 97 milliards de dollars américains en 2024, soit une augmentation de 75 % par rapport à 2023, ce qui représente environ 6 % des IDE mondiaux (CNUCED, 2025). Par ailleurs, la classe moyenne du continent représente désormais plus d'un tiers de sa population (environ 310 millions de personnes), comme le confirme la Banque africaine de développement (BAD, 2024).

Figure 1 . Ralentissement de la croissance économique en Afrique



Source : D'après la BAD, 2024 ; FMI, 2024 ; BM, 2024 ; CEA, 2023

Une combinaison de facteurs internes et externes explique cette baisse (figure 1). Si le ralentissement des principaux partenaires commerciaux et le resserrement des conditions d'emprunt sont considérés comme des facteurs externes importants, la faiblesse des prix des matières premières représente l'un des facteurs les plus importants expliquant le ralentissement de l'activité économique en Afrique ces dernières années (FMI, 2025). En outre, le vaste potentiel en ressources naturelles reste largement inexploité, tandis que le continent est confronté à des défis importants, notamment le chômage des jeunes, les inégalités, l'insécurité, les déficits en infrastructures, la faible intégration régionale, la faiblesse de la gouvernance et du leadership, ainsi que l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets.

Par conséquent, pour que la transformation des économies africaines devienne une réalité, des politiques fondées sur des données probantes doivent être définies, mises en œuvre, suivies et évaluées. Cela nécessite de créer et de renforcer les capacités des institutions chargées de ces responsabilités, afin qu'elles puissent s'acquitter efficacement de leur mandat.

Consciente de la nécessité d'aider les gouvernements à élaborer des plans fondés sur des données probantes, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) développe et soutient depuis plus de 30 ans des think tanks à travers le continent. Ces think tanks ont joué un rôle central en aidant les gouvernements à analyser les politiques et en leur fournissant des conseils techniques sur les priorités de développement dans leurs pays d'intervention. Avec la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des ODD qui commence sérieusement, on ne saurait trop insister sur le rôle des think tanks pour garantir que ces programmes soient intégrés dans les plans de développement nationaux et que les pays aient la capacité de les mettre en œuvre.

Malgré le rôle clé de ces institutions dans le processus de développement de l'Afrique, leur reconnaissance et leur visibilité restent insuffisantes. La plupart des think tanks en Afrique sont toujours confrontés à des structures institutionnelles fragiles, à une administration et une gestion défailtantes, à une capacité insuffisante pour influencer ou façonner les politiques et, surtout, à un manque de sources de financement diversifiées, ce qui compromet leur autonomie et leur viabilité. C'est dans ce contexte que l'ACBF, forte de son leadership dans le soutien aux think tanks à travers le continent et de l'expertise de spécialistes africains chevronnés ayant une expérience de travail avec les think tanks, a entrepris la production de produits de connaissance qui combleront le vide autour du rôle, de l'importance, du travail, de la gestion, de l'impact et de la viabilité des think tanks en Afrique.

La production de cet ouvrage est également le résultat de nombreuses demandes adressées à l'ACBF pour obtenir des conseils techniques sur la manière de créer et de gérer des think tanks dans différents contextes en Afrique. Cet ouvrage est unique et constitue la toute première contribution d'une institution qui soutient et crée ces institutions à la littérature universitaire et politique sur les questions liées aux think tanks dans le contexte des pays africains. De plus, il sera très utile à la communauté des think tanks, au monde universitaire (y compris aux étudiants), aux décideurs politiques, aux spécialistes du développement et aux différentes parties prenantes

qui voient l'intérêt d'une planification et d'une mise en œuvre du développement fondées sur des données probantes sur le continent. Cet ouvrage vise à combler les lacunes en matière de connaissances et de littérature sur les think tanks en Afrique. L'objectif est de plaider en faveur de la mise en place de think tanks efficaces qui favorisent l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes en Afrique, en comprenant non seulement comment les créer, mais aussi comment les gérer et les maintenir de manière optimale.

Synthèse des réflexions

Cet ouvrage synthétise les réflexions et les expériences spécifiques au contexte africain sur l'importance et la pertinence des think tanks sur le continent, en accordant une attention particulière à leur création, leur gestion et leur pérennité. Il constitue donc une référence fiable et une source d'informations précieuses sur les think tanks en Afrique, s'appuyant principalement sur l'expérience d'experts, des documents riches et de première main, ainsi que des études de cas provenant des think tanks eux-mêmes et des institutions qui soutiennent leur travail.

Création. Ce chapitre s'appuie principalement sur l'expérience de l'ACBF, reconnue comme la première institution dans la création, le développement et le soutien des think tanks en Afrique. L'ACBF a soutenu plus de 60 think tanks, qui sont devenus des moteurs clés du discours et des débats politiques, ainsi que des relais ou des sources fiables de soutien technique et consultatif pour les parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur politique dans les différents pays. De plus, le modèle de capital patient adopté par l'ACBF a permis la création et le développement de think tanks dans des contextes et des régions extrêmement déficitaires en capacités et disposant de moyens limités en matière d'analyse et de gestion de la recherche politique. Les contributeurs soulignent les principes et les raisons qui sous-tendent la création et le soutien des think tanks en Afrique, présentent en détail le processus de création et de soutien des think tanks dans la région et partagent les enseignements tirés sur la meilleure façon de créer et de soutenir les think tanks sur le continent.

Gestion. Les chapitres et les contributions traitant de la gestion des think tanks s'appuient sur l'expérience des think tanks africains et des experts travaillant sur et avec ces institutions, en accordant une attention particulière aux enseignements tirés en matière de gestion efficace et fructueuse des think tanks sur le continent. Des praticiens, principalement des dirigeants de think tanks sélectionnés, présentent et analysent les facteurs qui ont contribué à la gestion efficace des think tanks en Afrique. Dans les différents chapitres, les contributeurs discutent également des défis potentiels à relever pour gérer efficacement les think tanks dans la région. Tout aussi important, les contributeurs fournissent des informations détaillées, à des fins d'apprentissage, sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, en utilisant le cas de leurs propres think tanks ainsi que quelques illustrations au sein et/ou au-delà de la région. Les chapitres s'attardent également sur les capacités humaines, institutionnelles et sociétales nécessaires pour gérer avec succès les think tanks en Afrique.

Questions de capacité. La capacité étant au cœur des défis du développement en Afrique, le chapitre 4 accorde une attention particulière aux capacités requises pour créer, gérer et maintenir efficacement des think tanks en Afrique. Dans ce chapitre, les contributeurs fournissent des suggestions sur les capacités humaines, sociales, institutionnelles et autres capacités clés nécessaires à la création, à la gestion et à la pérennité efficaces des think tanks sur le continent.

Viabilité. Les chapitres consacrés aux questions liées à la durabilité ou viabilité présentent principalement certaines des meilleures pratiques émergentes (et des pires) et des stratégies d' s utilisées par les think tanks africains pour assurer leur durabilité financière et non financière, renforcer leurs capacités et exercer une influence et un impact. Des exemples provenant de think tanks non africains sont fournis afin que les think tanks africains puissent en tirer des enseignements, étant donné que les think tanks d'autres régions du monde ont mieux réussi à assurer leur durabilité. En outre, le rôle et l'expérience d'institutions de soutien telles que la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique sont également présentés

afin de documenter le rôle que les institutions de renforcement des capacités, les partenaires de développement et les autres parties prenantes (gouvernement, secteur privé et société civile) devraient jouer pour aider les think tanks à assurer leur durabilité.

Numérisation. Un chapitre entier est consacré à la numérisation, qui modifie le paysage des think tanks autant que celui de toute autre organisation. Elle pose un certain nombre de défis, certains liés aux capacités, d'autres au cadre juridique régissant la collaboration entre les institutions. D'un autre côté, la numérisation offre également aux think tanks des opportunités de communiquer avec le grand public et d'influencer l'opinion à différents niveaux.

Chapitre 2. Création de think tanks en Afrique : pourquoi et comment ?

« Nous devons considérer les think tanks comme une infrastructure de connaissances. Les lois actuelles ne le font pas. » – ACBF, Rapport du Sommet des think tanks d'Afrique 2023.

Facteurs déterminants dans l'évolution des think tanks en Afrique

Facteurs déterminants du développement des think tanks à l'échelle mondiale

La plupart des publications consacrées au développement des think tanks se concentrent sur ceux implantés en Europe et aux États-Unis. Cela s'explique par le fait que la plupart des think tanks sont créés et opèrent dans les pays occidentaux, en particulier aux États-Unis, où ils bénéficient d'un environnement propice à leur fonctionnement et à leur développement. Le **système politique, le cadre institutionnel, le système décisionnel et la culture philanthropique** sont des facteurs essentiels qui ont contribué au développement et à la pérennité des think tanks aux États-Unis et, dans une certaine mesure, en Europe.

L'architecture institutionnelle n'est pas la même en Afrique et il est évident que l'évolution et le développement des think tanks aux

États-Unis ne sont guère comparables à ceux en Afrique. Cela a été confirmé par les analyses comparatives des think tanks réalisées par Stone (2005), Weaver (1989) et McGann et Weaver (2000), qui ont conclu qu'il n'existe « aucun modèle ou trajectoire idéal pour le développement des think tanks » et que « l'expérience américaine en matière de think tanks n'est pas nécessairement transposable à d'autres contextes ». Cependant, certains facteurs communs ont été identifiés dans la littérature comme ayant une incidence sur l'évolution et l'influence des think tanks. Par exemple, McGann et Weaver (2000, p. 13) notent que « la structure et le fonctionnement des institutions politiques sont clairement un facteur déterminant du niveau d'activité et du type de think tanks dans un pays donné ». Le nombre de think tanks et leur influence sont élevés aux États-Unis, probablement en raison de la particularité du système politique américain (Weaver, 1989). D'autres facteurs tels **que le soutien financier, les structures juridiques, l'intensité du débat politique, le développement de la société civile et l'environnement fiscal** peuvent également façonner le paysage opérationnel des think tanks.

« Toutes les difficultés rencontrées par les think tanks africains proviennent du fait que les décideurs publics ne comprennent pas l'utilité des opinions différentes des leurs et la manière dont celles-ci peuvent les aider à affiner leur réflexion. » – Dr Nkosana Moyo, Mandela Institute for Development Studies, Afrique du Sud [interviewé en 2025].

Facteurs influençant l'évolution des think tanks en Afrique

Ces dernières années, la littérature sur l'évolution et le développement des think tanks en Afrique s'est enrichie. En 2023, le Nkafu Policy Institute a constaté que les principaux facteurs contribuant à l'essor des think tanks sont les suivants (1) l'établissement d'une relation de confiance et de relations de travail durables avec le gouvernement permet l'adoption des propositions politiques ; (2) une longue expérience et des contrôles internes rigoureux (tels que des systèmes financiers) qui renforcent la crédibilité auprès des bailleurs de

fonds ; et (3) les échanges transnationaux et la définition conjointe d'un programme d'action avec des réseaux de pairs qui augmentent la visibilité et l'impact collectif (Nkafu, 2023). En 2024, la Fondation Brenthurst a analysé les modèles de développement du secteur et a constaté que les environnements pluralistes facilitent la diversité des écosystèmes de think tanks, tandis que des défis subsistent pour attirer des chercheurs expérimentés, maintenir le financement et professionnaliser les structures internes. En Afrique, de nombreux think tanks sont confrontés à des menaces pesant sur leur autonomie et la stabilité de leurs ressources, ce qui affecte leur longévité et leur influence. Le rapport *On Think Tanks State of the Sector Report 2024*, qui a interrogé près de 300 think tanks de 95 pays, a identifié quatre facteurs déterminants pour la résilience institutionnelle et l'influence politique : (1) Les think tanks disposant d'un financement de base stable (plutôt que de subventions uniquement liées à des projets) ont tendance à être plus durables et moins influençables. (2) Le degré de démocratie, la polarisation politique et l'ouverture du gouvernement influencent considérablement la capacité d'un think tank à mener des recherches et à dialoguer avec les décideurs politiques. (3) La maturité et la capacité opérationnelles (y compris la taille du personnel, les compétences spécialisées et l'expérience en matière de leadership) sont corrélées à la durabilité. (4) La visibilité d'un think tank à travers sa présence dans les médias, les réseaux sociaux et les événements publics, renforce son impact perçu.

La création de l'ACBF en 1991 a contribué à la prolifération des think tanks dans la région. La Fondation a été chargée d'améliorer le processus d'élaboration des politiques dans de nombreux pays dans le cadre de sa mission visant à établir des partenariats stratégiques, à octroyer des subventions et à fournir un soutien technique et un accès aux connaissances pertinentes liées au renforcement des capacités en Afrique. À ce jour, l'ACBF a soutenu plus de 60 think tanks nationaux et régionaux, qui sont devenus le premier point de contact pour les acteurs politiques externes et les principales parties prenantes en matière de recherche et de conseil politiques (tableau 1). Les think tanks ont joué un rôle essentiel dans l'élaboration et la contribution aux processus nationaux d'élaboration des politiques.

Tableau 1 . Liste des think tanks soutenus par l'ACBF par type

Types de think tanks	Caractéristiques	Think tanks soutenus par l'ACBF
Autonomes et indépendants	Indépendance significative vis-à-vis de tout groupe d'intérêt ou donateur et autonomie dans leur fonctionnement et leur financement par rapport au gouvernement.	IDEC (Burundi), EEA/EEPRI (Éthiopie), CEPA (Ghana), IDEG (Ghana), ARRF (Kenya), NCEMA (Nigéria), SARIPS (Zimbabwe), CODESRIA (Sénégal), ESRF (Tanzanie), FANRPAN (Afrique du Sud), HESPI (Éthiopie), MINDS (Afrique du Sud)
Quasi Indépendant	Autonome par rapport au gouvernement, mais un groupe d'intérêt (syndicats, groupes religieux, etc.), un donateur ou une agence contractante fournit la majorité du financement et exerce une influence significative sur les activités du think tank.	IPAR-Kenya, IPAR Rwanda, ESRF (Tanzanie), NILS (Nigéria)
Affilié à une université	Centre de recherche politique universitaire.	EPRC (Ouganda), CEEG (Mozambique), CAPEC (Côte d'Ivoire)
Affilié à un parti politique	Officiellement affilié à un parti politique.	AUCUN
Affilié à un gouvernement	Fait partie de la structure gouvernementale.	MPPRAP (Malawi), CAPOD (Bénin), SEPARC (aujourd'hui ESEPARC, Eswatini), GEPARI (Ghana), LIMPAC (Libéria)
Quasi Gouvernemental	Financé par des subventions gouvernementales et des contrats, mais ne fait pas partie de la structure officielle du gouvernement	KIPPRA (Kenya), ZEPARU (Zimbabwe), EDRI (Éthiopie), ZIPAR (Zambie), BIDPA (Botswana), NEPRU (Namibie), STPC (Cap-Vert), CEPEC (Guinée), CREAM (Madagascar), CERCAP (Mali), CMAP (Mauritanie), CAPED (Niger), EPAU (Nigéria), CIAD (Sao Tomé-et-Principe), CEPD (Sénégal), CADERDT (Togo), CAMERCAP (Cameroun), CAPES (Burkina Faso)

Source : Compilation des auteurs

Les défis auxquels sont confrontés les think tanks dans l'Afrique contemporaine

Le contexte actuel (caractérisé par la mondialisation, l'évolution des priorités des bailleurs de fonds, la diminution des financements publics et privés, etc.) soulève plusieurs questions qui auront une incidence sur la survie des think tanks existants et la création de nouveaux. La création et le succès des think tanks dans le contexte actuel dépendront de la manière dont ils parviendront à relever ces défis.

Cadre juridique inadéquat

L'absence de définitions juridiques claires pour les think tanks peut conduire à les assimiler à des ONG, des cabinets de conseil ou des institutions universitaires. Outre les complications liées au processus d'enregistrement, cela peut non seulement réduire leur capacité à accéder à des subventions ou à des partenariats internationaux, mais aussi entraîner des processus de contrôle et d'approbation ministériels fastidieux (Nkafu, 2023). De plus, de nombreux think tanks modernes fonctionnent comme des « think-and-do tanks » ou des réseaux (et non comme des entités juridiques uniques). Ceux-ci ne s'inscrivent pas parfaitement dans les lois standard régissant la société civile ou les entreprises, ce qui conduit souvent à des modèles en réseau (coalitions, partenariats panafricains) qui ne sont pas reconnus juridiquement. La sous-réglementation de la propriété intellectuelle, des licences de recherche et du partage de données entrave également la collaboration transfrontalière et entre les parties prenantes.

Dans certains pays africains, les cadres juridiques sont utilisés comme des armes pour étouffer la société civile et faire taire les voix critiques. Certains gouvernements exigent simplement l'autorisation préalable des publications ou des événements publics, ce qui refroidit le débat ouvert. Mais les régimes autoritaires ou hybrides peuvent intimider le personnel ou les partenaires pour les dissuader de collaborer avec un think tank, appliquer des restrictions à la liberté d'expression et

limiter l'engagement politique, en particulier sur des sujets sensibles tels que la gouvernance, les élections, la sécurité ou les droits de l'homme (OTT, 2024).

Les restrictions ou la surveillance étroite des flux financiers transfrontaliers peuvent également rendre le financement externe difficile. Certains pays (Nigeria, Ouganda) ont proposé des règles qui obligent les ONG et les think tanks à s'enregistrer auprès des cellules de renseignement financier, ce qui crée des charges supplémentaires en matière de conformité et suscite la méfiance. Au Zimbabwe, les think tanks ont signalé une lassitude des donateurs, en partie due à un climat réglementaire imprévisible.

Peu de pays offrent des exonérations fiscales ou des incitations juridiques adaptées aux think tanks, aux instituts de recherche ou aux producteurs de connaissances. Pourtant, celles-ci encourageraient les dons déductibles des impôts et la collaboration entre les secteurs public et privé en matière de recherche. Dans certains cas, les lois sur les marchés publics empêchent même les think tanks de soumissionner de manière concurrentielle pour des contrats de recherche ou d'évaluation. (Zimcodd, 2025)

Problèmes de financement

Les think tanks africains continueront à faire face à des défis liés à leur survie à long terme. Dans la plupart des cas, leur financement est sporadique et lié à des projets spécifiques, ce qui les empêche de mener des recherches pertinentes et opportunes. Parfois, les think tanks perdent leur indépendance en raison de la nécessité de garantir leurs ressources financières. La situation ne devrait pas beaucoup évoluer, étant donné que les gouvernements considèrent rarement les produits politiques comme des biens ou des services publics nécessitant autant d'attention que d'autres services publics, tels que l'éducation et la santé.

De plus, le faible intérêt des institutions privées et des fondations pour le soutien des activités ou le financement de base des think tanks

en Afrique ne contribue pas à assurer leur viabilité à long terme. Le soutien des fondations et d'autres organisations philanthropiques a été essentiel au succès et à la viabilité des think tanks en Amérique et en Europe, qui bénéficient d'un financement permanent et d'une autonomie. Bien que le même modèle ne s'applique pas nécessairement à l'Afrique, le continent doit développer un modèle de financement approprié qui soit mieux adapté au développement de ses think tanks.

Tout budget alloué aux think tanks politiques en Afrique à partir des caisses de l'État est généralement précédé d'un débat sérieux sur la nécessité de leur existence, leur pertinence et la possibilité de s'en passer compte tenu des nombreuses autres priorités budgétaires concurrentes et de l'existence d'institutions publiques et parapubliques capables de « faire le travail ». Il n'est pas rare de voir des parlementaires chargés de discuter des budgets considérer les think tanks comme des concurrents du Parlement lui-même, affirmant que ce dernier a également pour mandat de « réfléchir » pour le pays et de décider des politiques appropriées. Le défi consistant à justifier la nécessité de telles institutions est beaucoup plus prononcé pour les think tanks africains que pour ceux d'autres régions où ils ont déjà prouvé leur valeur pour attirer l'attention et obtenir le budget qu'ils méritent. Cela est particulièrement difficile dans de nombreux pays d'Afrique, où les décisions politiques sont prises soit sur la base de l'idéologie politique du parti au pouvoir, soit sur la base de « preuves » fournies par des institutions affiliées au gouvernement et créées pour justifier les politiques déjà en place.

L'initiative des think tanks (TTI), soutenue par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), la Fondation Bill & Melinda Gates et la Fondation William et Flora Hewlett, a joué un rôle clé dans le financement d'organismes de recherche à travers l'Afrique. Cependant, avec le déclin du financement traditionnel des donateurs, les think tanks doivent désormais démontrer une plus grande pertinence et adopter des stratégies de mobilisation des ressources plus diversifiées.

Selon le rapport On Think Tanks 2024, de nombreux think tanks africains dépendent encore fortement de subventions à court terme, liées à des projets, ce qui limite leur viabilité institutionnelle et leur indépendance. Pour rester efficaces, ils doivent explorer de nouveaux modèles de financement, notamment la commercialisation de la recherche, les services de conseil et les partenariats avec des acteurs privés et philanthropiques.

Seuls environ 18 % des think tanks des pays à faible et moyen revenu bénéficient d'un financement de base, ce qui souligne l'urgence de mettre en place des modèles financiers résilients et flexibles pour soutenir leurs missions à long terme. Depuis 1991, l'ACBF bénéficie du soutien de la Banque mondiale et d'autres donateurs multilatéraux et bilatéraux, et soutient plus de soixante think tanks en Afrique.

Les gouvernements nationaux devraient s'engager à garantir un financement de base aux think tanks, en les considérant comme des partenaires indispensables dans la conception et la mise en œuvre des décisions politiques. Par exemple, les dépenses de base des think tanks nationaux devraient être prévues dans le budget annuel du gouvernement. Les cas du KIPPRA au Kenya et de l'ancien SEPARC en Eswatini illustrent bien la volonté des gouvernements d'assurer la viabilité en fournissant un financement de base et parfois un soutien financier aux activités prévues par les think tanks nationaux. Cela soulève toutefois la question de l'autonomie opérationnelle. Ces institutions peuvent-elles conserver une position indépendante, voire critique, vis-à-vis de leurs bailleurs de fonds ?

Une autre solution consiste à créer des fonds de dotation qui pourraient assurer la stabilité financière à long terme des think tanks africains et leur donner la latitude nécessaire pour mener à bien leur travail et préserver leur indépendance. Dans un tel modèle, le financement de base proviendrait des intérêts annuels générés par la dotation, et les think tanks pourraient compléter leur budget de fonctionnement d' s par des revenus générés par leurs propres services. Ce modèle offre un équilibre entre certitude et incitation et garantit la durabilité.

Pénurie de capacités

La capacité des think tanks à recruter et à retenir des chercheurs de qualité est essentielle pour fournir des analyses de haut niveau et se forger une réputation. Les capacités humaines limitées ou insuffisantes en matière de recherche et le taux de rotation élevé des chercheurs sont des contraintes auxquelles les think tanks doivent actuellement faire face pour s'acquitter efficacement de leur mandat. De nombreux think tanks ont des difficultés à recruter des chercheurs de haut niveau ou ne parviennent pas à les retenir longtemps. Lorsque les chercheurs commencent à obtenir de bons résultats, ils sont rapidement courtisés par les organisations internationales présentes dans le pays. Certains think tanks nationaux n'ont pas les moyens de rivaliser avec ces organisations qui disposent de ressources plus importantes et offrent un environnement de travail favorable et motivant.

Lorsqu'ils analysent des facteurs tels que le roulement/la rétention du personnel, le moral et la productivité, il est essentiel que les think tanks aillent au-delà du système de rémunération ou d'évaluation des performances et examinent l'ensemble des interactions d'une organisation avec son personnel (Struyk, 2006). Les éléments qui contribuent à la motivation des analystes politiques comprennent la reconnaissance des réalisations, un contenu de travail intéressant et des possibilités de croissance ou d'avancement, des missions hautement prioritaires ou très visibles confiées aux chercheurs, ainsi qu'un salaire compétitif. Compte tenu des ressources limitées disponibles, il est conseillé aux think tanks d'utiliser des récompenses monétaires et non monétaires comme ensemble de mesures pour fidéliser leur personnel.

Les think tanks ont également besoin de dirigeants visionnaires pour mener l'organisation au-delà des arènes politiques nationales. Les dirigeants des think tanks doivent être charismatiques et dynamiques, mais aussi bien informés sur les questions nationales et mondiales actuelles et dotés d'une grande capacité d'anticipation et d'adaptation. Le syndrome du fondateur frappe souvent les think tanks africains lorsque la force motrice derrière leur création

et leur développement prend sa retraite. Cela est dû à l'absence de plan de succession et au manque de renouvellement de la vision de l'organisation.

Participation à des réseaux internationaux

Un autre défi auquel les think tanks africains continueront d'être confrontés est leur capacité à participer au débat mondial et à contribuer à la résolution des problèmes politiques mondiaux. La mondialisation s'est accompagnée de problèmes qui dépassent le cadre géographique et qui nécessitent une réflexion et une analyse plus approfondies.

Les think tanks modernes devraient être en mesure de lancer des programmes de recherche fondés sur des données factuelles qui traitent des principales questions préoccupantes entre l'Afrique et le reste du monde. Il existe de nombreux domaines dans lesquels l'Afrique doit adopter une position commune. Le rôle des think tanks est d'analyser, de fournir des orientations et de formuler des recommandations politiques aux niveaux continental, régional et national. Les problèmes sociaux transnationaux émergents, tels que les migrations et les réfugiés, le trafic de drogue, la sécurité et le terrorisme, exigent des recherches politiques dans ces domaines. Parmi les autres questions préoccupantes figurent les accords commerciaux mondiaux, le changement climatique, les flux financiers illicites, etc. Il s'agit là de problèmes politiques transnationaux qui offrent des possibilités de recherche collaborative, de partage d'informations et de coopération dans le but d'aider les think tanks africains à s'engager auprès des communautés politiques internationales. Les think tanks pourraient participer à la politique sociale mondiale à différents niveaux en contribuant aux débats intellectuels et à la mise en œuvre des politiques sociales, ou en facilitant et en gérant des réseaux pour la prestation de services et la mise en œuvre des politiques.

Les think tanks africains manquent de ressources pour interagir avec les communautés politiques transnationales. L'accès limité à des financements de base ou flexibles restreint leur capacité à participer

à des événements mondiaux, à mettre en œuvre des stratégies de visibilité mondiale (image de marque, publication, voyages, matériel multilingue), à commander des recherches comparatives ou à produire des réflexions de premier plan pour un public mondial. Il est largement reconnu que la voix de l'Afrique dans les réseaux politiques mondiaux reste limitée (OTT, 2024). Ainsi, les ressources limitées sont canalisées ailleurs, et les think tanks passent à côté d'une collaboration avec les réseaux internationaux de recherche et de réflexion qui pourraient leur apporter un soutien technique utile.

Cela signifie également que les occasions de co-publier, de s'exprimer sur les intérêts communs du Sud ou de mobiliser les réseaux Sud-Sud pour une plus grande visibilité mondiale sont plus rares. Par conséquent, les voix africaines sont sous-représentées dans les panels internationaux, les tribunes libres et les dialogues multilatéraux, et marginales dans les publications internationales². Les think tanks africains sont également sous-représentés dans les classements mondiaux des think tanks, les comités consultatifs internationaux et les forums mondiaux (par exemple, le Forum économique mondial, les salles de politique de la COP), dont la participation dépend souvent du réseau personnel ou du financement des déplacements.

Manque d'adoption des politiques

Les think tanks africains sont au cœur de la production de données pertinentes et ancrées localement pour relever des défis interdépendants (par exemple, la santé publique, le commerce, le climat, la gouvernance). Ils fournissent des capacités de connaissances endogènes, permettant une innovation politique à long terme plutôt que des solutions réactives à court terme. Leurs réseaux de collaboration et leurs rôles de conseil politique sur mesure sont de

2 Selon le magazine Nature Africa, « bien que l'Afrique représente 18 % de la population mondiale, elle ne produit que 1 à 2 % des résultats mondiaux en matière de recherche et d'innovation » (Adebayo, 2023).

plus en plus reconnus comme essentiels pour guider les décideurs sur des questions spécifiques au contexte.

Toutefois, les think tanks africains devraient se montrer plus proactifs dans la chaîne de valeur politique, en se concentrant davantage sur la mise en œuvre des politiques et en agissant davantage dans ce domaine. Ils doivent s'impliquer davantage dans les activités de plaidoyer et de formation en matière de politiques, plutôt que de se contenter d'observer ou de conseiller, afin d'être plus visibles dans la mise en œuvre des politiques. En d'autres termes, les think tanks devraient se concentrer sur la manière de traduire les décisions politiques en actions et devenir de plus en plus des « think-and-do-tanks » (des think tanks qui réfléchissent et agissent). Un think tank d'action va au-delà des conseils politiques pour tester et évaluer les interventions en menant des programmes pilotes, des campagnes de sensibilisation, des formations civiques ou en mettant en œuvre des politiques en collaboration avec le gouvernement ou des ONG. Il fonctionne davantage comme un hybride entre la recherche-action et un laboratoire d'innovation sociale.

Une communication efficace des résultats aux publics appropriés est tout aussi importante pour le succès d'un think tank que la production de recherches et d'analyses politiques de haute qualité. Il n'y a aucun intérêt à mener une bonne analyse politique si celle-ci est ensuite mise de côté. Le défi pour la plupart des think tanks africains consiste à garantir l'adoption et l'utilisation des travaux de recherche dans les politiques. Ils doivent utiliser divers outils de diffusion tels que des notes d'orientation, des ateliers, des événements, des relations de conseil et renforcer leur présence dans les médias, utiliser plus activement les réseaux sociaux et créer des récits destinés aux décideurs politiques. Ils doivent également s'engager plus directement auprès des décideurs politiques afin de développer une relation de confiance, par exemple par le biais de formations sur mesure ou de conseils internes.

Comment créer un think tank en Afrique : un guide pratique

Cette sous-section s'appuie principalement sur l'expérience de l'ACBF, qui est reconnue pour avoir créé et/ou soutenu des think tanks en Afrique. Elle présente des pratiques générales (complétées par un guide étape par étape dans l'encadré 4), sachant que la création de think tanks dépend du contexte et du pays. L'évaluation des besoins en matière de capacités est l'un des outils utilisés par l'ACBF pour identifier, concevoir et mettre en œuvre des interventions de renforcement des capacités adaptées à l'objectif visé, y compris le soutien et/ou la création de think tanks.

Phase d'identification et de définition du problème.

Cette étape a pour objectif de mettre en place les dispositions institutionnelles et techniques nécessaires pour faciliter la réalisation de l'évaluation des besoins en matière de capacités. Elle comprend également l'élaboration d'un plan et de stratégies concrets visant à obtenir rapidement l'adhésion des parties prenantes afin de garantir un consensus sur les domaines prioritaires de l'évaluation des capacités, la portée, la méthodologie, les principales parties prenantes à impliquer, la définition du rôle de supervision du groupe de travail, le calendrier de réalisation de l'exercice et l'accord sur l'utilisation du produit. À la fin de cette étape, les besoins sont bien connus et les domaines d'intervention prioritaires identifiés, à savoir la mise en place d'un think tank et ses domaines d'intervention.

Étape d'analyse de faisabilité. Cette étape consiste à examiner de manière approfondie les différents éléments des think tanks proposés, y compris l'élaboration de plans et d'estimations de coûts. Elle se concentre davantage sur (i) une analyse du contexte politique, économique et social du pays ou de la région et l'alignement de l'orientation stratégique du projet sur les priorités et les stratégies de développement du pays ; (ii) la définition de l'objectif, des objectifs spécifiques et des activités des think tanks, ainsi que la quantification des intrants, des extrants et des résultats attendus spécifiques à l'aide d'un cadre de mesure des résultats ; (iii) l'identification du public

cible et des principales parties prenantes, y compris les clients et les bénéficiaires ; et (iv) l'estimation des coûts des think tanks, l'équilibre entre les catégories de dépenses (coûts des programmes et coûts institutionnels) et les sources de financement potentielles (y compris les contributions gouvernementales, les donateurs, les ressources propres, etc.

Phase de mise en œuvre. Cette phase examine et met en place tous les facteurs et dispositions nécessaires à la création réussie d'un think tank et analyse toutes les variables susceptibles d'influencer sa mise en place. Elle se concentre principalement sur la mise en place de dispositifs et de capacités de gestion financière solides ; l'élaboration et la définition du statut juridique et d'une structure organisationnelle adéquate ; la gestion des ressources (matérielles, humaines et financières) ; la garantie de l'existence des compétences techniques, de l'expérience et du système de suivi et d'évaluation requis ; et l'établissement de l'historique de l'organisation et des relations avec le gouvernement et les autres parties prenantes.

Encadré 4 . Comment démarrer ou créer un think tank ?

Les conseils succincts ci-dessous (sans ordre particulier) peuvent être pris en compte lors de la création d'un think tank. Il s'agit d'orientations générales qui doivent être adaptées en fonction du contexte de chaque pays et du domaine d'intervention clé potentiel.

Définir l'objectif, l'orientation et le public cible du think tank. *L'objectif du think tank découle souvent d'un besoin réellement identifié. Une étude de marché peut affiner ou compléter l'idée initiale. En outre, il est nécessaire d'exposer clairement comment améliorer ou résoudre les problèmes identifiés (recherche, dialogue politique, formation, etc.) tout en précisant clairement pour qui ces problèmes sont résolus.*

Trouver les bonnes personnes, y compris les dirigeants. *Il convient de réunir un nombre suffisant de parties prenantes qui considèrent que l'objectif du think tank est légitime et qui*

sont disposées à consacrer leur expertise, leur temps et (parfois) leurs ressources au projet. Il peut s'agir d'experts thématiques, de spécialistes de la communication, de chercheurs, de décideurs politiques, de réseauteurs, de gestionnaires, etc.

Définissez l'approche et les modalités de fonctionnement. Certaines dispositions institutionnelles doivent être mises en place pour que le think tank puisse accomplir sa mission. Une proposition de valeur claire pour le client doit également être élaborée afin de déterminer les ressources clés et les principaux processus.

Mobiliser les ressources. L'un des aspects les plus difficiles, la mobilisation des ressources, va au-delà de l'identification des entreprises donatrices et de la fixation des tarifs des services. Demander des subventions peut contribuer à garantir l'indépendance et l'autonomie, tout en encourageant l'efficacité.

Obtenir des conseils et continuer à apprendre. Il est essentiel de maintenir un réseau avec la communauté des think tanks (par exemple, via le Réseau africain des think tanks et le Sommet africain des think tanks) afin d'assurer un apprentissage et une amélioration continus.

Source : Construction des auteurs

Conclusion et recommandations

L'importance des think tanks africains dans la transformation socio-économique du continent a été reconnue, car ils jouent un rôle essentiel dans l'élaboration du discours politique et du programme de développement du continent. C'est pourquoi des think tanks plus spécialisés et thématiques ont été créés (tels que des think tanks sur la santé, l'éducation, le climat, etc.). Le besoin réel de recherche et d'analyse politiques, de renforcement des capacités, de dialogue

politique, de gestion des connaissances, de collaboration et de mise en réseau pour l'impact des politiques et le développement durable a justifié la création de think tanks dans le contexte des pays africains.

Si la création de think tanks en Afrique dépend du contexte (il n'existe pas de modèle unique pour la mise en place de think tanks), certaines questions clés doivent être prises en compte, notamment l'identification et la définition du problème (et donc l'orientation), l'analyse approfondie de la faisabilité du think tank et la mise en œuvre de toutes les dispositions nécessaires au fonctionnement de l'institution (par exemple, les systèmes de gestion et de contrôle financiers, la structure organisationnelle et l'expertise). Toutefois, les bonnes pratiques d' s tirées de l'expérience de l'ACBF montrent qu'il est nécessaire d'impliquer, autant que possible, toutes les parties prenantes (clients) dans les exercices de pré-évaluation ; de mener une évaluation nationale fondée sur des données probantes pour une meilleure compréhension des contextes nationaux ; d'évaluer la demande potentielle de conseils politiques ; et de mettre en place des stratégies pour la viabilité à long terme des think tanks.

Le contexte actuel (caractérisé par la mondialisation, l'évolution des priorités des bailleurs de fonds, la diminution des financements publics et privés, le développement de l'internet des objets, etc.) soulève plusieurs questions qui auront une incidence sur la survie des think tanks existants et la création de nouveaux think tanks. La création et le succès des think tanks dans le contexte actuel dépendront de la manière dont ils mènent leurs activités et remplissent leur mandat dans un monde virtuellement connecté (où les think tanks doivent promouvoir leurs idées et vendre leurs services et produits sur Internet).

Chapitre 3. Cas de gestion et de viabilité des think tanks en Afrique

Des études de cas ont été rédigées par les directeurs exécutifs des différents think tanks au moment de la rédaction de cet ouvrage : Barnabé Okouda (étude de cas CAMERCAP-PARC ; Cameroun) ; Fortunata Songora Makene (étude de cas ESRF ; Tanzanie) ; Dr Eldah Onsomu (étude de cas KIPPRA ; Kenya) ; Dr Gibson Chigumira (étude de cas ZEPARI ; Zimbabwe) ; et Jean-Christophe Boungou Bazika (étude de cas CERAPE ; Congo).

« Les think tanks africains sont des incubateurs potentiels d'idées novatrices pour la transformation de l'Afrique, offrant ainsi un espace inestimable pour une forme rare de leadership intellectuel et d'échanges intergénérationnels. » – Dr Funmi Olonisakin, directeur fondateur, African Leadership Centre.

Introduction

Les think tanks sont devenus des acteurs indispensables dans le paysage du développement africain. Opérant à la croisée de la recherche, de la politique et de la pratique, ils génèrent des données pour guider la prise de décision, fournissent des analyses indépendantes et créent des plateformes de dialogue entre les gouvernements, la société civile et les partenaires de développement. Alors que l'Afrique poursuit des projets ambitieux tels que l'Agenda 2063 de l'Union africaine, la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) et les

objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, le rôle des think tanks dans l'élaboration et le suivi des processus politiques est devenu de plus en plus important.

Ce chapitre contribue à la littérature croissante sur les think tanks africains en examinant systématiquement leurs expériences sous l'angle de la durabilité. Il s'appuie sur cinq études de cas — le CERAPE au Congo, le CAMERCAP au Cameroun, le KIPPRA au Kenya, l'ESRF en Tanzanie et le ZEPARI au Zimbabwe — rédigées par les directeurs exécutifs de ces institutions. Chaque institution représente un contexte différent : des situations post-conflit fragiles (CERAPE) aux unités de recherche affiliées à l'État (CAMERCAP, KIPPRA, ZEPARI), en passant par les fondations indépendantes qui équilibrent la dépendance vis-à-vis des donateurs et la légitimité nationale (ESRF). Ensemble, elles offrent un riche éventail d'expériences à travers l'Afrique centrale, orientale et australe.

L'objectif de ce chapitre est triple. Premièrement, il met en évidence la diversité des think tanks africains, illustrant la manière dont ils naviguent dans leurs environnements politiques, économiques et institutionnels spécifiques. Il existe d'autres think tanks, mais ils n'ont pas pu être couverts en raison de contraintes telles que le temps limité, les réponses, la disponibilité des données et les niveaux d'influence variables. Deuxièmement, il distille les leçons tirées de leurs efforts pour survivre, s'adapter et rester pertinents au fil du temps. Troisièmement, il génère des perspectives comparatives afin d'éclairer les futures interventions politiques des gouvernements, des partenaires de développement et des think tanks eux-mêmes.

Le chapitre applique un cadre analytique commun qui met l'accent sur cinq dimensions de la durabilité : la gouvernance et le leadership ; le financement et la mobilisation des ressources ; les capacités humaines et institutionnelles ; l'influence et l'adoption des politiques ; et les réseaux et partenariats. Ces dimensions englobent à la fois les facteurs organisationnels internes et les conditions externes favorables. Sur le plan méthodologique, le chapitre combine des récits de cas institutionnels provenant des dirigeants de think tanks avec des sources secondaires telles que le Rapport sur les capacités

en Afrique (ACBF 2015 ; 2017), les évaluations de la Banque mondiale (Banque mondiale 2023) et des analyses récentes du paysage mondial des think tanks (OTT 2024).

Ce chapitre ne présente pas d'études de cas provenant d'Afrique du Nord ou d'Afrique de l'Ouest, malgré le dynamisme des think tanks dans ces régions. L'Afrique de l'Ouest, par exemple, abrite des institutions très influentes telles que le CODESRIA et l'IPAR au Sénégal, l'ACED au Bénin, le NILDS et le CSEA au Nigeria, et le WAMI au Ghana, tandis que l'Afrique du Nord accueille d'éminents centres de recherche politique en Égypte, au Maroc et en Tunisie. Ces régions sont déjà relativement bien représentées dans les enquêtes mondiales et régionales sur les think tanks (McGann 2020 ; OTT 2024). En revanche, les expériences en matière de durabilité des think tanks en Afrique centrale, orientale et australe restent peu documentées, même si ces derniers sont confrontés à certains des défis les plus aigus en termes de capacités et de ressources.

Le choix des cas a également été dicté par des considérations pragmatiques. Le projet de livre a été entrepris dans des délais très courts et la recherche s'est appuyée sur les contributions des directeurs exécutifs de certains think tanks. Les institutions d'Afrique centrale, orientale et australe ont répondu rapidement et de manière exhaustive, tandis que plusieurs contributeurs potentiels d'Afrique du Nord et de l'Ouest n'ont pas été en mesure de fournir leurs contributions dans les délais impartis. En conséquence, les cinq études de cas – CERAPE au Congo, CAMERCAP-PARC au Cameroun, KIPPRA au Kenya, ESRF en Tanzanie et ZEPARI au Zimbabwe – ont été sélectionnées non seulement pour la diversité de leurs modèles institutionnels, mais aussi pour la disponibilité de documents détaillés et de première main. Ensemble, elles constituent une base riche et équilibrée pour analyser la viabilité des think tanks africains dans des environnements difficiles.

Contexte régional des think tanks en Afrique

Le paysage des think tanks en Afrique reflète la diversité et la complexité du continent. Si certaines sous-régions ont connu une croissance impressionnante du nombre et de la visibilité des institutions de recherche politique, d'autres continuent d'accuser un retard, freinées par la fragilité politique, la faiblesse des cultures de recherche et le financement national limité. Il est essentiel de comprendre ces dynamiques régionales pour apprécier à la fois les opportunités et les obstacles qui façonnent la viabilité des think tanks africains.

Tendances générales dans les sous-régions

La répartition et le développement des think tanks dans les différentes sous-régions africaines reflètent à la fois l'héritage historique et les économies politiques contemporaines. L'Afrique centrale reste l'écosystème le plus faible, avec peu d'institutions établies et une visibilité limitée dans les débats politiques. Malgré les vastes richesses en ressources de la sous-région, les capacités de recherche sont faibles et fragmentées, et les décideurs politiques se tournent souvent vers des acteurs externes pour obtenir des expertises (PNUD 2017 ; ACBF 2017). En revanche, l'Afrique de l'Est a connu une croissance notable au cours des deux dernières décennies, le Kenya, la Tanzanie et l'Ouganda accueillant des institutions influentes telles que le KIPPRA, l'AERC, l'ESRF et l'EPRC. Cette croissance est liée aux processus de démocratisation, aux investissements des bailleurs de fonds et à la demande croissante d'analyses politiques localisées, en particulier dans le cadre de la décentralisation au Kenya (OTT 2024). L'Afrique australe présente un tableau contrasté : l'Afrique du Sud, le Botswana et le Zimbabwe disposent d'institutions de longue date qui jouent un rôle important dans la politique économique et sociale, mais elles opèrent dans un contexte fiscal et politique instable (Gonzalez et Kritzinger 2017). Dans l'ensemble, ces tendances régionales mettent en évidence à la fois la répartition inégale des think tanks et l'émergence de modèles

institutionnels distincts : fondations indépendantes, unités politiques affiliées au gouvernement et organisations hybrides.

Principaux défis

Dans toutes les régions, les think tanks africains sont confrontés à des défis similaires en matière de durabilité. Le plus urgent est la fragilité financière. Peu de gouvernements allouent plus de 0,3 % du PIB à la recherche et au développement, ce qui est bien en deçà de l'objectif de 1 % fixé par l'Union africaine (ACBF 2017). En conséquence, la plupart des think tanks dépendent de projets à court terme financés par des donateurs, ce qui limite leur autonomie et affaiblit leur capacité à poursuivre des programmes à long terme. Le contexte politique joue également un rôle déterminant. Dans les pays où les traditions démocratiques sont faibles, comme dans la plupart des pays francophones d'Afrique centrale, les think tanks sont confrontés à des obstacles à leur indépendance et à un accès limité aux décideurs politiques. Même dans des contextes relativement ouverts, les changements politiques et l'évolution des priorités exposent les think tanks à la volatilité et aux risques de cooptation. Un troisième défi persistant est la faiblesse des réseaux. De nombreuses institutions fonctionnent de manière isolée, avec une collaboration limitée aux niveaux national ou régional. Cela compromet les possibilités d'apprentissage entre pairs, de collecte de fonds conjointe et de plaidoyer collectif, les rendant vulnérables à la duplication des efforts et à la marginalisation dans les espaces politiques.

Opportunités

Malgré ces défis, plusieurs opportunités permettent d'être optimiste. Le profil démographique de l'Afrique est l'un de ses plus grands atouts : avec plus de 60 % de la population âgée de moins de 30 ans, le continent dispose d'un réservoir de jeunes talents qui peuvent être mobilisés pour la recherche et le travail politique (Worldometers 2025). Des think tanks tels que le CERAPE et le KIPPRA ont déjà

démontré le potentiel des programmes de formation axés sur les jeunes pour renouveler les capacités institutionnelles et former la prochaine génération d'analystes politiques. La numérisation offre également de nouvelles possibilités en termes de pertinence et de rayonnement. La diffusion rapide des outils et des plateformes numériques permet aux think tanks d'accéder au big data, d'expérimenter l'intelligence artificielle et de diffuser plus largement leurs conclusions à moindre coût. Enfin, les cadres d'intégration continentale tels que la ZLECAf et l'Agenda 2063 créent une demande de conseils politiques fondés sur des données probantes aux niveaux régional et panafricain. En se positionnant au sein de ces débats continentaux, les think tanks africains peuvent améliorer leur visibilité, attirer des financements et renforcer leur influence politique.

ÉTUDES DE CAS SÉLECTIONNÉES

Le cas du CERAPE

Le *Centre d'études et de recherche sur les analyses et les politiques économiques* (CERAPE) est un think tank indépendant qui opère dans un environnement relativement difficile et qui dépend principalement de ses propres ressources. Le CERAPE a introduit une innovation institutionnelle en ouvrant ses portes à deux types de chercheurs, à savoir les jeunes chercheurs et les stagiaires en recherche. Grâce aux jeunes chercheurs, le CERAPE est un think tank dynamique et innovant. Depuis 2018, le CERAPE est devenu un centre régional en créant d'autres unités de recherche en République centrafricaine (RCA) (2018), en République démocratique du Congo (RDC) (2022) et au Cameroun (2023). La régionalisation du CERAPE a renforcé et enrichi son expérience et contribué à diversifier sa portée géographique, ce qui est l'une des caractéristiques qui le distingue des autres think tanks d'Afrique centrale. En effet, la plupart de ces institutions sont de nature nationale.

Cette étude de cas vise à analyser l'expérience du CERAPE et à identifier les principaux enseignements à tirer pour d'autres think tanks et experts intéressés par le développement de l'Afrique. Pour atteindre cet objectif, la méthodologie utilisée repose sur une analyse documentaire et une analyse des données et informations contenues dans les rapports annuels du CERAPE. De plus, une approche participative est également utilisée pour alimenter le chapitre, dans la mesure où deux ateliers réunissant plus de vingt chercheurs du Centre ont contribué à enrichir sa forme et son contenu.

Création et évolution

Le CERAPE a été créé le 15 novembre 2002 dans un contexte où la République du Congo venait de sortir de la guerre et se trouvait dans une situation d'après-conflit. Les infrastructures économiques et sociales détruites par le conflit de 1997, 1998 et 1999 devaient être reconstruites, tandis que les populations déplacées retournaient progressivement dans leurs foyers d'origine. Un petit groupe de professeurs chercheurs de la Faculté d'économie a pris l'initiative de créer un institut de recherche afin de fournir un cadre pour promouvoir la réflexion sur les grands problèmes économiques et sociaux auxquels le Congo était confronté. Cette réflexion devait être organisée et structurée au sein d'un think tank utilisant une méthodologie scientifique répondant aux normes internationales.

La question principale qui se posait lors de la création du CERAPE était alors de savoir si le think tank devait dépendre de l'université Marien Ngouabi ou être un centre de recherche totalement indépendant. La décision a été prise de créer un think tank indépendant. Cette décision se justifie par le fait que les chercheurs qui ont créé le CERAPE ne voulaient pas subir les contraintes administratives de l'université, qui vise à financer la recherche mais ne dispose pas de fonds de soutien à la recherche. Une allocation de 50 000 FCFA (environ 100 dollars américains) a été accordée aux enseignants et considérée comme une prime de recherche dans leur salaire mensuel.

Le CERAPE devait également veiller à ce que les jeunes chercheurs soient intégrés dans les réseaux de recherche internationaux, échangent leurs expériences et leurs connaissances au Congo et au-delà, participent à des ateliers et séminaires nationaux et internationaux, acquièrent de solides connaissances scientifiques et valident et promeuvent leurs recherches auprès de comités scientifiques nationaux et internationaux. Cette approche a contribué au dynamisme et à la capacité d'innovation du think tank. Le CERAPE accueille de nombreux jeunes chercheurs attirés par les connaissances scientifiques. Le Centre continue de les soutenir après leur master en les aidant à participer à des réseaux de recherche panafricains et internationaux en soumettant leurs projets.

Vision et stratégie

La vision du CERAPE repose sur l'idée que la recherche est une activité primordiale dans la stratégie de développement d'un pays. La recherche permet de guider et d'éclairer ce processus, de fixer les objectifs à atteindre, de définir les étapes, d'analyser les ressources disponibles et les contraintes, et d'assurer la réalisation des plans et programmes de développement. Elle aide en outre à suivre et à évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement, à en tirer des enseignements et à recommander les corrections et ajustements nécessaires.

La recherche vise à concevoir les institutions les plus adéquates, les universités les plus performantes, les cadres juridiques les plus appropriés et les programmes et projets les plus pertinents pour améliorer les services dans des domaines tels que l'éducation et la santé, les transports et les communications, et les services publics en général. C'est dans cette optique que les pays mettent en place des structures universitaires de qualité pour développer la recherche fondamentale et appliquée.

La vision du développement guide le CERAPE depuis sa création. Les thèmes de recherche sont donc principalement conçus pour traiter des questions qui sont au cœur du développement économique et social.

Organisation

Le CERAPE est structuré par l'Assemblée générale, la Direction exécutive et les équipes de recherche.

L'Assemblée générale se réunit une fois par an. Elle rassemble tous les membres actifs du CERAPE. Son rôle est d'examiner et d'adopter tous les textes fondamentaux du Centre, à savoir les statuts et le règlement intérieur, le plan stratégique, le rapport annuel, le programme d'activités ainsi que le budget. L'Assemblée générale est donc l'expression d'une vie démocratique du think tank. Ses réunions sont ouvertes et franches et donnent la possibilité à tout membre d'exprimer son opinion et d'influencer l'orientation du Centre. Certaines d'entre elles ont été officiellement ouvertes par des ministres du gouvernement et largement diffusées dans les médias.

La direction exécutive est chargée d'appliquer l'orientation et les recommandations de l'Assemblée générale. Elle est dirigée par le directeur général qui représente le Centre dans diverses réunions et forums et signe les engagements pris avec les partenaires. Il est l'ordonnateur du budget et prépare les rapports à soumettre à l'Assemblée générale tout en supervisant la mise en œuvre des activités quotidiennes du Centre. Il est assisté par trois départements (communication, recherche et mobilisation des ressources).

Les équipes de recherche sont organisées en fonction des projets et des subventions négociés et obtenus par le Centre. Elles peuvent comprendre deux chercheurs ou plus, selon la portée de l'étude ou du projet de recherche. Le CERAPE encourage le travail d'équipe, car il est souvent plus riche que le travail individuel et favorise l'échange de connaissances et d'expériences, ainsi que la collaboration entre plusieurs chercheurs. Ce travail d'équipe permet aux stagiaires et aux jeunes chercheurs de renforcer rapidement et efficacement leurs capacités de recherche.

La question du leadership dans la gestion d'un think tank est décisive, car elle détermine l'orientation prise par l'institution et les résultats obtenus. L'expérience du CERAPE montre que le leadership doit être ouvert, favoriser des relations étroites avec les

chercheurs et inculquer des valeurs de rigueur, d'équité, de respect mutuel et d'échange au sein de la communauté des chercheurs. Le mérite individuel doit être promu, car la recherche vise l'excellence de chaque chercheur et ne peut se conjuguer avec le clientélisme, la corruption, le favoritisme et la médiocrité. Le leadership implique également la capacité d'identifier les bons chercheurs, de les responsabiliser, de développer leurs compétences, de les valoriser et d'en faire les piliers du centre de recherche, tout en continuant à travailler intensément sur des projets individuels et collectifs. Cette approche a ainsi permis non seulement de retenir au sein du Centre de bons chercheurs dotés d'un remarquable esprit d'équipe, mais aussi de maintenir de bonnes relations avec ceux qui l'ont quitté.

Relations publiques

Les relations avec les responsables d'institutions publiques et privées (décideurs) sont d'une importance capitale pour un think tank, car elles offrent des opportunités d'influencer les politiques et les stratégies. La qualité de ces relations dépend toutefois de la qualité du travail, de l'e communication et de l'organisation mise en place par le think tank. Les relations avec les décideurs ne sont donc pas spontanées ou automatiques, mais représentent un véritable défi qui nécessite la conception et la mise en œuvre d'une stratégie efficace et à long terme par le think tank. Le CERAPE entretient des relations suivies avec les ministères, les institutions multilatérales et bilatérales, les organisations du secteur privé et les organisations de la société civile. En effet, les dirigeants de ces institutions ont un pouvoir décisionnel dans les domaines économique et social, ainsi qu'en matière de politiques publiques et de stratégies d'entreprise. Ils doivent être informés des principales conclusions et recommandations importantes des études afin de prendre des décisions éclairées qui peuvent avoir un impact positif sur les institutions, les ménages et la société.

Les relations avec les décideurs sont entretenues par l'envoi périodique de bulletins d'information, de la « Lettre du CERAPE » et de rapports d'études et de recherche. Ces produits de connaissance permettent d'informer les administrations publiques et d'autres

institutions des activités de recherche. Ils contribuent également à donner une image positive du think tank et de ses membres dans un contexte où la recherche n'est pas très valorisée.

Les relations avec les décideurs se reflètent également dans la participation réciproque à des ateliers et séminaires organisés par le CERAPE ou des institutions nationales et internationales. Divers ministères invitent le CERAPE en tant que partenaire technique à leurs ateliers et séminaires. De même, des institutions telles que la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, le Fonds des Nations unies pour la population (FNUAP) et l'Union européenne invitent le CERAPE à participer à leurs événements. Cette participation encourage les échanges et la collaboration tout en étant importante pour de nouvelles interventions de renforcement des capacités.

Financement

Le financement est l'un des principaux défis auxquels l'Afrique centrale est confrontée dans le domaine de la recherche. Le financement relativement faible accordé par les gouvernements ne répond pas aux exigences d'une recherche de qualité continue. La Stratégie pour la science, la technologie et l'innovation en Afrique 2024 (STISA-2024) souligne la nécessité de renforcer les capacités et exprime des préoccupations quant à l'incapacité des gouvernements africains à consacrer au moins 1 % du PIB à la R&D (ACBF, 2017) – ce chiffre n'est que de 0,3 % en Afrique centrale.

Un think tank indépendant a besoin de fonds permanents pour couvrir diverses dépenses telles que les loyers mensuels, la connexion Internet, les salaires du personnel, l'achat et la maintenance du matériel informatique, l'acquisition de ressources documentaires, etc. Afin de professionnaliser les chercheurs, le think tank a besoin d'un soutien institutionnel important pour garantir qu'ils reçoivent une rémunération satisfaisante en fonction de leurs performances. L'absence d'un soutien institutionnel substantiel limite la professionnalisation des chercheurs du CERAPE ainsi que la publication et la diffusion à grande échelle de leurs travaux.

Le financement annuel du CERAPE est passé de 21 310 dollars américains lors de sa création à environ 88 793 dollars américains aujourd'hui. Cette tendance à la hausse s'explique par le fait que le financement du CERAPE provient principalement de projets de recherche, dont une partie des ressources est allouée au fonctionnement du Centre. Étant donné que les projets varient d'une année à l'autre, un financement institutionnel à long terme est essentiel pour garantir un minimum de ressources pour le bon fonctionnement du Centre, même si ce financement reste largement insuffisant et incertain.

Activités et réalisations

Le CERAPE a contribué à la recherche sur diverses questions socio-économiques pratiques auxquelles sont confrontés les pays. Les thèmes de recherche comprennent l'entrepreneuriat, l'intégration régionale, le développement économique, la pauvreté et la vulnérabilité, la gestion forestière, l'emploi, la banque et la microfinance, les investissements, la politique fiscale et la croissance. Les projets de recherche ont souvent été menés en partenariat avec et avec le soutien d'institutions de recherche panafricaines, d'organisations de coopération bilatérales et multilatérales, de ministères, d'organisations non gouvernementales, etc.

Les recherches ont donné lieu à de nombreuses publications scientifiques, tout en positionnant le CERAPE comme un think tank actif et efficace dont les conclusions et les recommandations ont, dans une certaine mesure, inspiré les politiques publiques. Par exemple, le Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) du Congo s'est largement inspiré des travaux du CERAPE sur la pauvreté et les questions connexes. En outre, les chercheurs du CERAPE ont contribué à la publication d'une douzaine d'ouvrages sur l'entrepreneuriat, le développement économique, l'intégration régionale, l'Organisation mondiale du commerce (OMC), l'agriculture et la microfinance.

En 2021, le CERAPE, en raison de son caractère régional, a mené une étude majeure couvrant six pays d'Afrique centrale : le Congo,

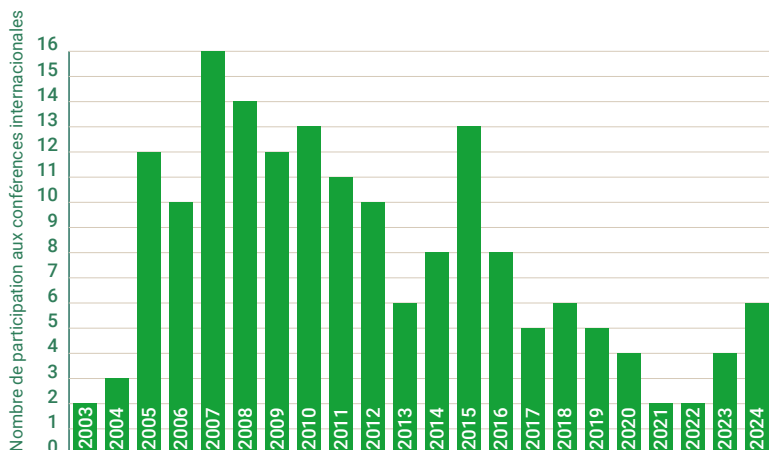
le Gabon, le Cameroun, la RDC, le Tchad et la RCA. Le thème était axé sur la résilience des entreprises face aux crises successives (crises économiques et sanitaires dues à la COVID-19). Une enquête a été menée auprès de 800 PME dans les pays d'Afrique centrale. L'étude a bénéficié du soutien du Bureau international du travail (BIT).

Depuis sa création en 2002, le CERAPE encourage et soutient ses membres dans la soumission d'offres et de propositions à des institutions de recherche panafricaines et à d'autres organisations internationales. L'objectif est de renforcer les capacités des chercheurs et de valoriser leurs travaux de recherche sur une base concurrentielle, tout en consolidant la culture de l'excellence, qui doit être développée en République du Congo.

Les institutions de recherche panafricaines et autres organisations internationales comprennent l'ACBF, le Consortium africain de recherche économique (CARE) basé à Nairobi (Kenya), le Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) basé à Dakar (Sénégal), l'Union pour l'étude de la population africaine (UAPS) basée à Accra (Ghana), le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) basé à Ottawa (Canada), *l'Agence universitaire de la Francophonie* (AUF) basée à Paris (France), *entre autres*.

Encouragés et soutenus par la direction du CERAPE, de nombreux chercheurs confirmés, juniors et stagiaires ont remporté un franc succès et présenté des projets de recherche de qualité lors d'ateliers organisés à Nairobi, Mombasa, Dakar, Arusha, Le Caire, Abidjan, Addis-Abeba, Tunis, Marrakech, Yaoundé, Lilongwe, Durban, Accra, Ouagadougou, Praia, Paris, Genève, Québec, etc. (voir figure 2).

Figure 2 . Nombre de chercheurs du CERAPE sélectionnés lors d'ateliers de recherche internationaux (2003-2024)



Sources : Rapports annuels du CERAPE

La formation à la recherche est une activité d'une importance capitale pour un think tank tel que le CERAPE, dont la plupart des membres sont de jeunes chercheurs et stagiaires en recherche. La formation porte sur la méthodologie de recherche, la langue anglaise et les techniques quantitatives. Le CERAPE organise chaque année entre 6 et 10 sessions de formation à la méthodologie de recherche sur la base du manuel de méthodologie de recherche élaboré par le directeur général du CERAPE (Boungou-Bazika, 2010 ; 2017). Ce manuel est le fruit d'activités de recherche, mais aussi de formations dispensées aux étudiants en master et aux chercheurs du CERAPE depuis plus de 10 ans. Les thèmes abordés comprennent, entre autres, le choix d'un thème de recherche, les objectifs de la recherche, la revue de la littérature, la formulation des questions de recherche, l'approche méthodologique, le traitement et l'analyse des données, la structure du document de recherche, la rédaction du rapport de recherche, les références et les critères d'évaluation d'un projet de recherche.

Les cours d'anglais visent à garantir que les chercheurs du Centre maîtrisent cette langue et puissent accéder aux ateliers et aux documents scientifiques développés et produits en anglais. En fonction des ressources disponibles, 3 à 5 sessions de formation en anglais sont organisées chaque année par des professeurs d'anglais congolais ou étrangers.

Dans le même esprit, le CERAPE organise des ateliers au cours desquels les chercheurs présentent leurs travaux à plusieurs chercheurs et reçoivent des commentaires, des retours et des suggestions sur des questions telles que l'amélioration de la revue de la littérature, l'approche méthodologique, la structure du rapport, la présentation sur PowerPoint, etc. Avant de participer à une conférence nationale ou internationale ou à une soutenance publique de thèse, les auteurs sont toujours invités à présenter leurs travaux sur PowerPoint lors d'un atelier de révision méthodologique.

La formation à la recherche est pratique et vise à intégrer les jeunes chercheurs et stagiaires dans les enquêtes de terrain, le traitement des données et l'analyse. Cette expérience pratique les aide à améliorer leurs compétences. Grâce à leur participation au travail de terrain, de nombreux chercheurs ont acquis une compréhension globale de la République du Congo, explorant sa diversité du nord au sud et de l'est à l'ouest. Les activités de formation ont contribué à renforcer les capacités des chercheurs tout en leur fournissant les compétences nécessaires pour soumettre des propositions de projets couronnées de succès dans les réseaux de recherche internationaux.

Enseignements tirés de l'expérience du CERAPE

Les principaux enseignements tirés de l'expérience du CERAPE sont les suivants : (1) la nécessité de collaborer avec les institutions nationales, des institutions de recherche nationales dynamiques dans les pays d'Afrique centrale qui s'engagent à produire des connaissances sur les questions de développement national ; (2) la nécessité d'apporter un soutien institutionnel substantiel aux think tanks afin de renforcer leurs capacités ; (3) la nécessité de partenariats et de collaboration entre les think tanks et les décideurs

politiques ; (4) la nécessité de mobiliser massivement les jeunes et les femmes talentueuses dans les activités de recherche et de développer une culture de l'excellence fondée sur une saine concurrence et l'émulation ; et (5) la nécessité de renforcer le partage et l'échange de connaissances et d'expériences au sein des think tanks et entre eux aux niveaux national, régional et international.

Perspectives

En 2022, à l'occasion de son 20ème anniversaire, le CERAPE a organisé deux ateliers méthodologiques afin d'évaluer ses activités au cours de la période 2002-2022, soit 20 ans. Un rapport intitulé « CERAPE 2002-2022 : 20 ans d'expérience, quels enseignements et quelles perspectives ? » a été produit et largement diffusé à l'échelle nationale et internationale.

Le CERAPE a l'intention d'intensifier encore ses activités liées à la recherche. Cela nécessite l'identification des priorités nationales en matière de stratégies et de politiques de développement et, sur cette base, la poursuite de recherches approfondies visant à fournir des solutions fondées sur des données probantes et applicables pour relever les défis. En outre, cela implique également d'augmenter le nombre de chercheurs soumettant des propositions et des projets de recherche à des institutions panafricaines et internationales. La participation des chercheurs du CERAPE à des activités de recherche a contribué à renforcer leurs capacités de recherche et la qualité de leurs produits de recherche, validés par des comités scientifiques internationaux. Ces activités renforcent la visibilité et la pertinence de l'institution, qui est ainsi reconnue par la communauté scientifique nationale et internationale comme un centre de recherche sérieux, ouvert sur le monde et doté d'une culture d'excellence. En outre, le Centre a reçu des financements grâce à sa reconnaissance internationale.

La diffusion reste cruciale, car sans elle, les activités des chercheurs, leurs résultats de recherche et leurs recommandations ne sont pas connus et ne peuvent donc pas être pris en compte dans la mise en œuvre des politiques publiques. La diffusion d'articles de recherche, de bulletins d'information et de notes d'orientation (en version imprimée

et en ligne) doit être poursuivie et renforcée. La participation à des ateliers organisés par divers ministères, organisations de la société civile et institutions internationales constitue également un forum approprié pour faire connaître les points de vue des chercheurs du CERAPE et diffuser ses produits de connaissance. La qualité des publications doit donc être continuellement améliorée afin d'attirer davantage de lecteurs et de susciter un plus grand intérêt de la part des décideurs politiques.

La formation est une fonction fondamentale pour un think tank qui souhaite s'assurer que ses membres sont à la pointe des connaissances et maîtrisent les méthodes et approches les plus récentes et les plus modernes. L'importance et la nécessité de la formation sont soulignées par le fait qu'un chercheur doit constamment renforcer ses capacités de recherche et se tenir informé des nouveaux concepts, théories et approches méthodologiques. Au CERAPE, le principe « apprendre en faisant » continue d'être appliqué dans la formation en intégrant de jeunes chercheurs et stagiaires dans les équipes de recherche, en les encourageant à répondre à des appels à projets nationaux et internationaux.

Expérience acquise

L'expérience acquise par le CERAPE dans la gestion d'un think tank est riche et diversifiée. Elle s'étend sur une période de près de 23 ans et se caractérise par les éléments suivants : importance de l'adhésion aux activités de recherche, dynamisme remarquable des jeunes chercheurs, soit constante de formation, relations avec les décideurs et intégration dans les réseaux de recherche internationaux et panafricains.

L'une des leçons tirées de l'expérience du CERAPE est que la participation à des réseaux internationaux contribue à renforcer les capacités des chercheurs nationaux. La recherche est une activité qui s'inscrit dans le cadre d'une interaction avec les réseaux internationaux. Cela est tout à fait naturel, car tous les pays comptent des chercheurs talentueux et des scientifiques de renom actifs dans les réseaux internationaux. Il est important que les chercheurs d'Afrique

centrale soient en contact avec les organismes internationaux afin de se tenir informés des derniers développements dans divers domaines. Dans le même temps, il est essentiel de présenter les résultats et les recommandations de la recherche et de les faire valider lors d'ateliers et de séminaires réunissant des chercheurs expérimentés issus de divers horizons. Cette participation a considérablement renforcé les capacités des chercheurs congolais et leur expérience dans l'organisation d'activités de recherche et la gestion du think tank.

La participation aux activités du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) a permis aux chercheurs du CERAPE de mieux comprendre, par exemple, la contribution de la recherche multidisciplinaire en économie. Elle a également permis de mieux comprendre l'importance des assemblées générales ainsi que la conception et la publication des rapports annuels. La participation du CERAPE aux ateliers de l'AERC a permis de mieux comprendre le rôle des ateliers méthodologiques et des activités de formation dans le développement des compétences des jeunes chercheurs.

Le partenariat reste un élément clé des activités de recherche. Il permet de mener des activités qui ne peuvent être réalisées par une seule institution. L'expérience a montré que le partenariat a souvent été possible avec des organisations internationales, mais difficile à mettre en place avec les institutions nationales, bien que ces dernières aient la lourde responsabilité d'orienter les politiques et stratégies au niveau national. Il est donc important de construire et de renforcer le partenariat entre les think tanks et les institutions nationales afin d'assurer la promotion du partage des connaissances et des expériences et de la collaboration mutuelle.

Recommandations

L'Afrique centrale est une région au potentiel considérable et à l'avenir prometteur si ces potentiels sont exploités principalement par les Africains pour les Africains. Un tel processus nécessite la création et le renforcement de nombreux think tanks de qualité dans chacun des pays. Il va de soi que ces think tanks doivent être bien structurés

et dirigés par d'excellents chercheurs, tout en interagissant avec les réseaux de recherche internationaux et panafricains. Les think tanks devraient alors être en mesure de tirer parti des meilleures approches conceptuelles et méthodologiques disponibles à l'échelle mondiale en les adaptant aux contextes africains et nationaux afin de relever les défis du développement économique et social.

La pérennité, le dynamisme et la visibilité du CERAPE, malgré ses ressources financières limitées, s'expliquent par la vision définie lors de sa création, qui consiste à ouvrir le Centre aux jeunes et aux femmes, tout en assurant leur formation et le développement continu de leurs compétences en matière de leadership. Parmi les facteurs clés de son succès, le Centre valorise les bons chercheurs, favorise une culture d'excellence, établit des relations continues avec les décideurs, intègre les chercheurs nationaux dans les réseaux panafricains et internationaux, et adhère à la vision selon laquelle toutes les questions de développement économique et social doivent être abordées par la recherche et les preuves.

Les 23 années d'expérience du CERAPE montrent l'importance des think tanks pour un pays. Ces centres de réflexion sont essentiels car ils contribuent à la production de connaissances scientifiques sans lesquelles la voie du développement africain et national serait obscure, sans perspective et vouée à l'échec. Il est donc important de stimuler la création de think tanks dans chacun des pays d'Afrique centrale, ainsi que de soutenir les think tanks existants, d'assurer le partenariat entre eux et le secteur privé et la société civile, et de promouvoir l'échange d'expériences entre eux. L'ACBF, en tant que principal créateur et soutien des think tanks en Afrique, a donc un rôle actif à jouer et doit être soutenu à cet égard. L'Union africaine et les institutions économiques régionales et panafricaines doivent également jouer un rôle actif dans la promotion et le soutien des think tanks en Afrique.

Enfin, la régionalisation du CERAPE est un aspect très important qui montre que la mise en œuvre de projets de recherche multinationaux apporte une forte valeur ajoutée aux travaux menés par les chercheurs. Les échanges et le partage d'expériences contribuent

à consolider les analyses et à affiner les recommandations visant à améliorer la performance des politiques publiques. Il est donc important d'améliorer la structuration du CERAPE aux niveaux national et régional et de stimuler la conception et la mise en œuvre d'un plus grand nombre de projets régionaux.

Cas du CAMERCAP

Le Centre d'analyse et de recherche sur les politiques économiques et sociales au Cameroun (CAMERCAP) a été officiellement créé par le décret n° 005 MINEPAT/SG/DAJ du 1^{er} mars 2013. Cette transformation institutionnelle de l'ancien projet de renforcement des capacités de gestion économique et financière en République du Cameroun (CAMERCAP) en un think tank a été soutenue par un accord de subvention signé entre la République du Cameroun et la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF).

Le Centre d'analyse et de recherche sur les politiques économiques et sociales au Cameroun (CAMERCAP-PARC) poursuit résolument sa mission d'appui stratégique à l'action publique dans un contexte marqué par de profonds changements structurels, économiques et géopolitiques. En tant que think tank public, il incarne la volonté du gouvernement camerounais de disposer d'un outil d'analyse prospectif, crédible et techniquement compétent, capable d'éclairer la prise de décision politique au service d'une croissance inclusive, durable et souveraine, conformément aux orientations de la Stratégie nationale de développement 2020-2030 (SND30).

L'ambition ultime de cette unité est d'obtenir une reconnaissance nationale et internationale fondée sur son autonomie scientifique, son indépendance analytique et sa capacité à mobiliser ses propres ressources de manière durable. À cette fin, son leadership fort aux côtés du gouvernement camerounais, associé à un degré élevé d'appropriation institutionnelle, constitue un levier décisif. Le CAMERCAP-PARC se positionne ainsi en 2025 au cœur des grands projets de réforme, notamment la mise en œuvre du budget-programme, la stratégie de substitution des importations

et la construction d'un système national de veille stratégique et d'intelligence économique.

Création et évolution du CAMERCAP-PARC

Le Centre d'analyse et de recherche sur les politiques du Cameroun est le fruit d'une coopération active entre la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) et le gouvernement de la République du Cameroun. Initialement créée en 2004, cette structure a été mise en place dans le cadre d'un *projet visant à renforcer les capacités de gestion économique et financière du Cameroun* (CAMERCAP), dans le but d'aider le gouvernement camerounais dans ses efforts d' e de modernisation de l'administration et de renforcement des capacités du personnel de gestion chargé de formuler et de mettre en œuvre la politique économique. Cela impliquait la fourniture de divers équipements et matériels (véhicules, matériel informatique et matériel de reprographie), le financement de séminaires et d'ateliers, l'octroi de bourses de formation et de stages, et le financement d'un certain nombre de projets liés aux réformes institutionnelles et à la planification stratégique (tels que l'étude sur la Vision 2035 du Cameroun).

Une fois le financement initial arrivé à expiration en 2017, une phase de transition a été menée en 2018, avec une étude approfondie des besoins du pays en matière de capacités de développement. Des discussions sont en cours sur un nouveau document de projet pour un programme de pays et visent à redéfinir les modalités du soutien, en mettant l'accent sur des piliers prioritaires élaborés conjointement afin de renforcer l'autonomie opérationnelle du Centre.

Cependant, en l'absence d'un nouvel accord de financement avec l'ACBF, et dans un contexte national contraignant marqué par les retombées des tensions géopolitiques, notamment le conflit entre la Russie et l'Ukraine, la fin du programme FEC/FMI, les exigences de consolidation économique, les questions de sécurité et les échéances électorales, le CAMERCAP-PARC a vu sa subvention publique réduite. Cette situation rend d'autant plus urgents la mobilisation de nouveaux mécanismes de financement et le repositionnement

stratégique du Centre en tant qu'outil d'anticipation, de proposition et de régulation des politiques publiques.

Sur instruction du comité de pilotage, l'unité de coordination du CAMERCAP-PARC a été chargée d'élaborer un nouveau cadre organisationnel qui sera soumis à l'approbation des autorités de tutelle. En effet, grâce à sa participation régulière aux activités du MINEPAT (Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire), en particulier aux réunions de coordination, le Centre a vu la qualité de son travail reconnue dans un rapport qui recommande de classer le CAMERCAP-PARC comme une structure rattachée au ministère et financée sur son budget. Le Centre a également proposé qu'il se voie confier la gestion de l'unité de veille économique. Il est donc proposé d'approfondir la réflexion sur le statut juridique et le positionnement institutionnel du Centre, notamment en le constituant en « Observatoire d'études et d'analyses stratégiques », service techniquement et financièrement autonome rattaché au MINEPAT, doté d'un comité de pilotage et d'une unité opérationnelle.

Après deux cycles de mise en œuvre du projet de quatre ans, et compte tenu des résultats obtenus et de la demande existante, il est apparu nécessaire pour le principal bailleur de fonds, notamment l'ACBF et le gouvernement, de réorienter son approche d' e par un changement institutionnel vers une *unité politique à part entière* (selon la nomenclature des projets de l'ACBF), correspondant à un think tank.

Vision et stratégie du CAMERCAP-PARC

Au cours des cinq dernières années, la vision stratégique du CAMERCAP-PARC a connu une évolution significative, marquée par une adaptation aux défis contemporains et une attention accrue portée à l'efficacité des politiques publiques (voir l'encadré 5 pour le plan stratégique du CAMERCAP).

1. A1. Alignement sur les priorités nationales et internationales : le CAMERCAP-PARC a recentré ses efforts pour soutenir la Stratégie

nationale de développement 2020-2030 (SND30) et les objectifs de développement durable. Le Centre a souligné l'importance d'optimiser la capacité à planifier et à mettre en œuvre les politiques, projets et programmes de développement, tout en insistant sur la nécessité de rationaliser les institutions publiques et privées afin d'assurer une meilleure coordination et une plus grande efficacité des politiques.

2. Renforcement de la gouvernance et de la gestion budgétaire : le CAMERCAP-PARC a identifié des lacunes dans l'appropriation du budget du programme par les administrations, notant que cela entraîne des dysfonctionnements dans la programmation et l'exécution budgétaires. Le Centre a souligné que de nombreux projets d'investissement public ne sont pas pertinents par rapport aux missions principales de l'administration concernée, ce qui entraîne une inertie dans l'action publique. Plusieurs notes d'orientation et notes stratégiques sont produites régulièrement afin de fournir un soutien décisionnel approprié aux décideurs concernés.

3. Promotion de l'innovation et de l'emploi des jeunes : le Centre a mis en place un programme opérationnel dans le cadre de sa structure d'accompagnement et de coaching des jeunes. Plusieurs études sur le groupe cible des jeunes ont également été menées, notamment l'étude 2024 sur l'innovation technologique et le marché du travail, réalisée au Cameroun et en RDC, qui met en évidence les besoins, les capacités et les contraintes du secteur privé en matière de développement durable. Une étude récente a révélé un réel enthousiasme des jeunes pour les domaines de la technologie et de l'environnement, soulignant l'importance de faciliter les liens entre les jeunes innovateurs et le secteur privé.

En résumé, CAMERCAP-PARC a évolué vers une approche plus intégrée et pragmatique, visant à renforcer la cohérence des politiques publiques, à améliorer la gestion budgétaire et à promouvoir l'innovation et l'emploi des jeunes, conformément aux priorités nationales et aux défis contemporains.

Encadré 5 : le plan stratégique de CAMERCAP-PARC

Le plan stratégique de CAMERCAP-PARC s'articule autour de trois grands axes :

- 1. Adoption d'une approche intégrée du capital humain : visant à doter le pays du capital humain nécessaire pour atteindre les objectifs de développement, en particulier ceux de la Stratégie nationale de développement 2020-2030 (SND30) ;*
- 2. Optimisation des capacités de programmation et de mise en œuvre des politiques : chercher à améliorer l'efficacité des politiques, projets et programmes de développement afin d'atteindre les objectifs de développement durable (ODD) d'ici 2030.*
- 3. Rationalisation des institutions des secteurs public et privé : afin d'assurer une meilleure coordination, cohérence et efficacité des politiques publiques.*

La mission du CAMERCAP-PARC a évolué afin de mieux répondre aux défis contemporains :

- ▶ Assistance au gouvernement : dans la formulation et l'analyse des politiques économiques et sociales.
- ▶ Renforcement des capacités de gestion : dans l'administration publique, le secteur privé et la société civile pour la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques publiques.
- ▶ Renforcement des mécanismes de soutien à l'emploi des jeunes et à l'entrepreneuriat privé : en mettant en place des mécanismes innovants.
- ▶ Encourager le dialogue entre les acteurs étatiques et non étatiques : pour une plus grande cohésion sociale et une gouvernance participative.

Cette adaptation de la mission reflète la volonté du CAMERCAP-PARC de jouer un rôle proactif dans la transformation

socio-économique du Cameroun, conformément aux priorités nationales et aux normes internationales.

Dispositions organisationnelles

Le principal bailleur de fonds, l'ACBF, maintient sa confiance et son soutien au CAMERCAP-PARC. Initialement fourni sous forme de subvention, le soutien est depuis devenu plus spécifique à certains projets en raison des contraintes des bailleurs de fonds. Le gouvernement camerounais apporte un soutien institutionnel, logistique et financier important. D'autres institutions internationales, telles que la Banque africaine de développement (BAD) et l'Agence française de développement (AFD), contribuent également au financement des activités du Centre. Les organisations nationales font également confiance aux activités du Centre. De même, les services internationaux génèrent une partie des revenus propres du Centre. Il s'agit notamment d'études réalisées pour l'IDEC au Burundi, l'AERC au Kenya et l'IFDD (Institut de la Francophonie pour le développement durable) dans le monde francophone.

Depuis sa création, le Centre a pu maintenir sa viabilité grâce à une demande soutenue pour les fruits de ses recherches de la part de décideurs publics ouverts à l'idée de soutenir les dépenses de recherche. Ce sont donc les ressources innovantes générées par le Centre qui assurent sa viabilité.

Activités et réalisations

La transformation en think tank a été en soi un grand succès, mais aussi un défi compte tenu de l'environnement institutionnel actuel. Il n'a pas été facile de disposer d'une structure placée sous la supervision du gouvernement, qui reçoit également des fonds publics, mais qui vise à ne pas se soumettre à l'obligation de réserve ou à la discipline gouvernementale (une sorte de censure interne). Comment dire des vérités qui déplaisent au gouvernement et à ses différentes branches sans courir le risque de voir son financement suspendu ? Comment rester crédible dans ses analyses et ses publications quand on est soumis à des tensions de trésorerie évidentes pour tous (sans que

l'on soit spécifiquement visé), sans être tenté de baisser les bras ? Comment continuer à produire des rapports et des notes d'analyse quand on sent que les hauts fonctionnaires de l'administration qui les reçoivent s'en moquent ?

Cependant, les réactions de la presse, des acteurs de la société civile qui ont trouvé matière à réflexion dans notre travail, et même de certains de ces hauts fonctionnaires à titre officieux, nous ont convaincus de persévérer. De nombreuses lettres d'encouragement et de félicitations ont stimulé l'enthousiasme de notre petite équipe au début. Notre analyse nous a aidés à comprendre qu'il ne s'agissait pas tant de rejet ou d'indifférence que de gestion du changement ! Les gens n'étaient pas habitués à entendre cette sonnette d'alarme qui pouvait venir de l'intérieur, avec des arguments et des données réfutables.

L'élaboration de la Stratégie nationale de renforcement des capacités en janvier 2014, qui présente 40 idées pour réussir le lancement de l'émergence du pays, a été un grand succès pour la raison d'être du think tank et en réponse à un besoin de plus en plus présent et pressant. Le CAMERCAP-PARC est désormais submergé de demandes de renforcement des capacités émanant d'acteurs gouvernementaux, de la société civile et du secteur privé (plan stratégique SIC, étude sur la démographie des PME, participation à la deuxième conférence sur l'enseignement supérieur, etc.). Entre autres, le volume et la qualité des publications ont augmenté.

Leçons tirées de l'expérience du CAMERCAP-PARC

Quatre (04) défis principaux se posent aux think tanks qui souhaitent s'implanter et se développer en Afrique centrale :

- Rompre avec le Magister dixit grâce à la maîtrise de la gestion du changement.
- Renforcer les organisations de la société civile (OSC) afin qu'elles pilotent et surveillent la mise en œuvre des politiques publiques (par exemple, en Afrique de l'Ouest et dans d'autres sous-régions).

- Renforcer une culture démocratique qui accepte et encourage le changement, la transparence et les alternatives.
- Développer des sources de financement alternatives et innovantes en dehors de l'État.

Il convient également de noter que les quelques think tanks fonctionnels en Afrique centrale sont confrontés à un autre obstacle : le manque de ressources substantielles. Cela limite considérablement leur production. Beaucoup d'entre eux fonctionnent avec un budget annuel inférieur à 1 million de dollars américains, ce qui les rend financièrement vulnérables.

Dans un environnement de plus en plus difficile, les raisons ne sont pas toujours clairement corrélées. Pourtant, une analyse comparative avec d'autres sous-régions du continent et leurs pratiques montre que l'héritage colonial francophone de la CEEAC est étroitement lié à la faiblesse de l'intégration sous-régionale, malgré un potentiel énorme. Comme tous les think tanks d'Afrique centrale, le CAMERCAP-PARC est confronté à une acceptation politique difficile malgré sa timide implication dans le processus décisionnel.

Recommandations

Cette sous-région de l'Afrique subsaharienne est unique en ce sens qu'elle compte le moins grand nombre de think tanks. Ce déficit n'est pas seulement quantitatif, mais aussi qualitatif. Les raisons de cet état de fait sont nombreuses : obstacles culturels, absence de culture démocratique et intégration économique illusoire. Malgré ces obstacles, il semble que les quelques organisations qui fonctionnent soient confrontées à d'autres défis, tels que le sous-financement, le manque de soutien de l'État et le manque de sensibilisation de la population, même si elles participent au débat public en fournissant une expertise privée à la population et aux décideurs politiques.

Pour se développer, les think tanks d'Afrique centrale doivent surmonter plusieurs défis.

- Agir en tant que groupes représentant véritablement la société : c'est-à-dire apporter leur expertise pour changer les conditions de vie des populations, car la pauvreté est l'exception qui confirme la règle dans cette partie de l'Afrique.
- Se faire connaître et faire connaître leur travail en utilisant tous les moyens légaux et moins légaux pour influencer la population et ainsi porter les débats sur la place publique.
- Rechercher des partenariats et de nouvelles sources de financement pour mener à bien leurs projets, tout en recrutant du personnel qualifié capable d'innover dans leurs propositions avec des recommandations pertinentes.
- Concentrer leurs études sur les secteurs problématiques qui correspondent directement aux préoccupations des gouvernements et des organismes supranationaux tels que l'ONU et l'UA.
- Construire un réseau d'échange d'informations afin d'influencer les décisions publiques.

Le cas du KIPPRA

Au Kenya, les préoccupations concernant la dépendance à l'égard des conseillers étrangers et les implications pour les capacités locales dans le cadre de la politique de « kenyanisation » ont conduit à la proposition de créer un institut politique capable de fournir au gouvernement une expertise locale en matière d'analyse des politiques économiques. Cette idée s'est concrétisée en 1999 lorsque l'Institut kenyan de recherche et d'analyse des politiques publiques (KIPPRA) est devenu opérationnel.

Création du KIPPRA

Au début des années 1990, les conseillers du Harvard Institute for International Development (HIID) et du Long-Range Planning Project soutenu par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ont fourni l'essentiel du soutien nécessaire à la recherche et à l'analyse politiques. Les conseillers externes ont

travaillé avec leurs homologues locaux, mais les fonctionnaires du secteur public avaient tendance à quitter leur poste une fois formés, en raison de rémunérations peu compétitives.

L'idée de créer le KIPPRA a été évoquée au début des années 1990, mais ce n'est qu'en juin 1999 que l'institut est devenu opérationnel. Son objectif principal était de développer les capacités en matière de recherche et d'analyse des politiques publiques et d'aider le gouvernement kenyan à formuler et à mettre en œuvre ses politiques. La nécessité de créer un think tank gouvernemental est apparue en raison de multiples facteurs, dont les principaux étaient la nécessité de développer les capacités locales en matière d'analyse des politiques publiques, d'élaborer et d'utiliser des modèles quantitatifs pour l'analyse et la planification des politiques, et la nécessité de réduire la dépendance à l'égard des conseillers étrangers.

La vision de l'Institut est d'être une institution de recherche de premier plan dans le domaine de la formulation et de la mise en œuvre des politiques publiques, avec pour mission de fournir des conseils de qualité au gouvernement et aux parties prenantes grâce à des recherches rigoureuses, des analyses, le renforcement des capacités et la sensibilisation. Guidé par son plan stratégique 2023-2027, le KIPPRA a pour priorités d'améliorer la pertinence et la qualité de la recherche, de renforcer l'engagement et la diffusion des politiques, d'approfondir le développement des capacités, de promouvoir la durabilité institutionnelle et de tirer parti des technologies numériques et de l'analyse des données (KIPPRA, 2023). Ces stratégies s'alignent sur la Vision 2030 du Kenya, l'Agenda 2063 de l'Union africaine et les objectifs de développement durable des Nations Unies (KIPPRA, 2023).

Le KIPPRA a également affiné ses valeurs fondamentales dans son dernier plan stratégique afin de mieux refléter son identité et son orientation stratégique en constante évolution. Les valeurs affinées sont les suivantes : connaissance, inclusivité, professionnalisme, patriotisme, réactivité, responsabilité.

Cadre juridique

Le KIPPRA a été créé par décret présidentiel en tant qu'entreprise publique en vertu des dispositions de la loi kényane sur les entreprises publiques, dans l'attente de la promulgation d'un instrument juridique approprié. En 2006, l'institut a été officiellement créé par la loi KIPPRA Cap 112A. Conformément à l'article 5 de la loi, l'Institut a pour mission de développer les capacités humaines et institutionnelles en réalisant des prévisions économiques, des analyses politiques et des recherches, et de contribuer à la formulation de perspectives stratégiques à moyen et long terme pour le développement économique et social du Kenya. Cette base juridique a renforcé l'autonomie opérationnelle de l'Institut grâce à des pouvoirs, un mandat et des structures administratives clairement définis.

Conformément à la loi KIPPRA, l'institution, en consultation avec les ministères chargés de la planification, le Trésor public et la Banque centrale du Kenya, prépare et soumet au ministre, au moins trois mois avant le début de l'exercice financier suivant, un rapport sur (a) les performances économiques du Kenya au cours de l'exercice financier précédent ; et (b) les perspectives économiques pour les trois exercices financiers suivants.

Le rapport économique du Kenya, préparé par le KIPPRA conformément aux dispositions légales susmentionnées, est devenu le rapport phare de l'institut. Depuis la publication inaugurale, réalisée en 2009, le KIPPRA a produit dix-sept rapports, chacun axé sur un thème d'actualité, en plus de l'obligation légale d'évaluer les performances récentes et de fournir des prévisions à moyen terme. À titre d'exemple, les dernières éditions ont abordé des thèmes tels que « Créer des emplois décents pour la prospérité » (2025) ou « Améliorer la productivité pour une croissance inclusive durable » (2024), etc.

L'instrument juridique qui a institué le KIPPRA doit faire l'objet de diverses révisions afin de s'adapter à l'évolution générale de l'environnement. Par exemple, la Constitution du Kenya de 2010 a apporté des changements majeurs dans la structure de gouvernance du gouvernement, notamment avec la création de 47 gouvernements

de comté et l'institutionnalisation des valeurs et des principes de gouvernance stipulés dans la Constitution. La loi KIPPRA est donc en cours de révision afin de l'aligner sur la Constitution et d'y intégrer tout nouveau changement ayant une incidence sur les performances et l'efficacité de l'Institut.

Développement du macro-modèle KTMM

L'élaboration d'un modèle macroéconomique a été l'un des premiers projets prioritaires entrepris par le KIPPRA, à partir de janvier 2000. L'absence d'un outil quantitatif, tel que le modèle Chakrabarti utilisé auparavant, a également considérablement compromis la capacité du gouvernement à soutenir la planification économique et l'analyse et la programmation des politiques macroéconomiques, mais aussi à élaborer un cadre de politique macroéconomique crédible, essentiel pour présenter des scénarios politiques alternatifs à discuter avec le Fonds monétaire international (FMI) lors des négociations au titre de l'article IV.

L'élaboration d'un modèle macroéconomique pour le Kenya comportait des considérations cruciales en matière de renforcement des capacités institutionnelles afin d'assurer sa viabilité à long terme. Parmi les considérations clés figuraient la participation du personnel local, le transfert de compétences, la formation et l'appui technique à court terme. Le personnel du KIPPRA a donc mis en œuvre le projet avec le soutien technique de l'Union européenne³. Le modèle a été baptisé « KIPPRA-Treasury Macro Model » (KTMM), ce qui souligne l'appropriation et l'effort conjoint du ministère des Finances et du KIPPRA pour combler les lacunes existantes en matière de planification, de prévisions budgétaires et de simulations politiques.

Comme beaucoup d'autres modèles macroéconomiques, le KTMM est une représentation quantitative des interrelations entre les

3 Projet UE n° 7 ACP KE 080, Soutien institutionnel à l'Institut kenyan de recherche et d'analyse des politiques publiques (KIPPRA), mis en œuvre par l'Institut d'études sociales (ISS) et Micromacro Consultants (MMC), Pays-Bas.

variables macroéconomiques d'une économie. Il s'agit d'un outil économique toujours utilisé, à la disposition des responsables politiques et des chercheurs pour les prévisions macroéconomiques, l'analyse des politiques et les simulations. Le KTMM est également utilisé pour le renforcement des capacités en matière d'élaboration et d'analyse des politiques macroéconomiques. Il fournit également un cadre permettant de discuter des implications des différentes options politiques. Les décideurs politiques doivent également avoir une idée de l'évolution probable des tendances économiques futures selon différents scénarios. Le modèle facilite donc les discussions et les débats politiques éclairés.

Une question cruciale pour la durabilité de la conception du modèle était d'en garantir la pertinence. Il fallait donc s'assurer que le modèle réponde aux besoins du gouvernement, en particulier du ministère des Finances, en matière de planification et de prévision budgétaires. Un module budgétaire constituait un élément essentiel du cadre de cohérence, couvrant les composantes des recettes et des dépenses, les déficits budgétaires et leurs liens avec d'autres variables macroéconomiques clés.

Le développement du modèle mathématique, y compris la spécification et l'estimation des équations, a été réalisé avec la contribution directe du personnel du KIPPRA, d'économistes des ministères de la planification et des finances, et de chercheurs associés. Ces derniers ont été recrutés pour combler les lacunes en matière de capacités internes et ont continué à collaborer avec le KIPPRA dans le cadre de divers programmes (KIPPRA, 2004).

Le cadre institutionnel de la planification et de la budgétisation nationales a également été favorable au développement et à l'utilisation du KTMM. Le processus budgétaire du cadre de dépenses à moyen terme (MTEF) du Kenya comprend des groupes de travail sectoriels dirigés par les ministères concernés qui aident à l'élaboration des budgets sectoriels. Le groupe de travail macroéconomique (MWG), dont le KIPPRA est membre, est principalement chargé de préparer le cadre macroéconomique du budget et du rapport annuel sur la situation économique. Le cadre macroéconomique définit les

contraintes globales en matière de ressources et les priorités politiques qui sous-tendent le processus budgétaire national. Les contributions du modèle macroéconomique servent de base à la préparation de la déclaration de politique budgétaire et du document d'examen et de perspectives budgétaires, en particulier les perspectives à moyen terme. Le MWG a également été chargé d'élaborer le cadre macroéconomique des plans à moyen terme de la Vision 2030. La Vision 2030 est le plan de développement à long terme du Kenya et est mise en œuvre depuis 2008 à travers cinq (5) plans à moyen terme glissants. Le modèle a joué un rôle déterminant dans la fixation des objectifs macroéconomiques, y compris les objectifs de croissance.

Au cours de la période 2020-2024, le KIPPRA a mis à jour le modèle KTMM du côté de la demande en estimant des équations comportementales liées aux exportations, aux importations, à l'IPC, à la masse monétaire, à l'emploi salarié, aux taux d'intérêt, aux taux de change, à la consommation privée et à l'investissement privé. Ces équations ont été restructurées à l'aide de données nouvelles et récentes et en intégrant de nouveaux coefficients dans le modèle. En outre, un modèle du côté de l'offre a été développé en complément du modèle du côté de la demande en capturant les variables économiques liées à l'agriculture, à l'industrie et aux services, ainsi que les facteurs spécifiques affectant ces secteurs.

Renforcement des capacités

Un autre élément essentiel pour la viabilité de la modélisation économique était de développer les capacités locales par la formation. Une composante de renforcement des capacités a donc été intégrée à la conception du projet. Le personnel du KIPPRA a non seulement participé à l'élaboration du modèle macroéconomique, mais des consultants internationaux de l'ISS et du MMC des Pays-Bas ont également formé certains membres du personnel du KIPPRA et des économistes du ministère à son utilisation. Une équipe dédiée de macroéconomistes a été constituée et chargée de mettre à jour en permanence le modèle et de réaliser des simulations et des prévisions politiques. Cette structure est institutionnalisée et fait partie du plan de travail annuel du KIPPRA depuis 2000.

À cet égard, la construction du KTMM n'a pas été entreprise comme un projet clé en main. En 2003, avec le soutien de l'ACBF, le KIPPRA a transformé la formation au modèle macroéconomique en un programme de stages structuré appelé « KIPPRA Young Professionals (KYP) Program ». Le programme a évolué au fil du temps ; le nombre de participants est passé de 12 en 2003 à 30 jeunes professionnels par an en 2021. Le programme est axé sur la recherche en matière de politiques, la sensibilisation à la structure de gouvernance aux niveaux national et régional, et les outils d'analyse économique. Il comprend des cours et une formation pratique, au cours desquels les stagiaires sont tenus d'assister à des séminaires internes du KIPPRA, peuvent participer à des ateliers et des conférences externes, et doivent produire un document de recherche et une note d'orientation. Selon l'enquête de suivi menée par le KIPPRA en 2024, la majorité des bénéficiaires du programme (97 %) sont satisfaits des compétences acquises et du niveau de soutien et de matériel fournis.

Depuis 2020, la formation a également été dispensée à 30 participants parrainés par le KIPPRA, issus des gouvernements (national et régionaux) et du secteur privé. À partir de l'exercice 2024/25, l'Institut a élargi ses admissions pour inclure des participants autofinancés, et la gamme de cours proposés aux participants s'est élargie. L'Institut a élaboré une politique flexible de renforcement des capacités afin de permettre aux participants intéressés de suivre le programme KYP grâce à une approche modulaire. En outre, un volet d'apprentissage en ligne a été développé afin de faciliter l'apprentissage flexible. En 2025, l'Institut avait formé 330 jeunes professionnels. Le programme de renforcement des capacités étant essentiel pour soutenir les départements de planification et de projets du gouvernement, au niveau national et régional, le KIPPRA a l'intention de porter ce nombre à 800. Le programme de mentorat KIPPRA pour les universités et les établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) a élargi la portée de l'institut aux universités et aux établissements techniques et professionnels. Chaque année, KIPPRA vise à toucher plus de 3 300 étudiants et enseignants dans le cadre de ce programme.

Collaboration avec le gouvernement

L'objectif premier de la création du KIPPRA était de soutenir le gouvernement dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. Au cours des premières années de son existence, le soutien du KIPPRA au processus politique s'est principalement exercé par l'intermédiaire du ministère de la Planification, des Finances et de l'Administration fiscale du Kenya (KRA), par le biais de groupes de travail et de *task forces* politiques. Ainsi, les deux forums essentiels pour l'engagement étaient le Macro Working Group (MWG) et la Tax Policy Unit (TPU). Le MWG fait partie des groupes de travail sectoriels du budget du MTEF et prépare le cadre macroéconomique du budget et des plans nationaux. Le MWG prépare également un rapport sur l'état de l'économie qui est présenté aux hauts fonctionnaires du gouvernement. Le MWG continue d'être un moyen utile pour le KIPPRA de contribuer aux processus publics par le biais de prévisions et de recherches macroéconomiques.

Depuis la fin des années 2000, l'Institut participe en moyenne à 30 groupes de travail et think tanks par an. Ces forums offrent la possibilité d'influencer directement le processus politique. Bien qu'ils soient utiles pour éclairer les politiques, le KIPPRA est confronté au défi de gérer la demande croissante de conseils et de soutien en matière de politiques par rapport aux capacités de son personnel. Le nombre de demandes de recherche politique émanant d'agences gouvernementales a considérablement augmenté, principalement en réponse à de nouveaux défis politiques. Il existe donc un risque potentiel que le temps du personnel soit trop dispersé entre de nombreuses tâches ponctuelles, au détriment des travaux de recherche fondamentaux. En outre, certaines de ces missions restent informelles, ce qui rend difficile l'évaluation du rendement du personnel et du temps consacré à ces activités de soutien.

Afin de renforcer le dialogue avec les parties prenantes sur les questions politiques émergentes, l'Institut organise en moyenne 30 séminaires politiques et 30 tables rondes par an afin de recueillir les commentaires des parties prenantes sur les travaux de recherche thématiques et interdisciplinaires et d'analyse politique en cours au KIPPRA. L'Institut organise également au moins 30 ateliers de

validation et de diffusion par an afin de partager les résultats des travaux de recherche achevés. Parmi ceux-ci, le plus important est la conférence régionale annuelle du KIPPRA (KARC), un événement de trois jours qui attire plus de 500 participants par jour et qui est organisé chaque année autour d'un thème sélectionné. Les résultats de recherche diffusés lors de cet événement proviennent d'un appel à communications lancé plus tôt dans l'année.

Participation à des réseaux

KIPPRA fait partie du T20 Africa Standing Group, membre du Southern Voice Network, de l'Africa Think Tank Network et de l'Africa Think Tank Forum. Elle était également l'un des neuf think tanks africains siégeant au conseil consultatif international du T28. Non seulement ces collaborations renforcent la crédibilité de l'institution sur la scène internationale, mais elles contribuent également au partage des connaissances en améliorant l'accès à la recherche comparative, aux données et aux informations politiques provenant d'autres think tanks et pays. Elles permettent également de participer à des formations conjointes, à des ateliers et à des opportunités d'apprentissage entre pairs. De plus, ces réseaux offrent la possibilité d'engager des dialogues politiques régionaux et mondiaux, notamment dans le cadre des discussions du G20. Par exemple, KIPPRA a produit une note d'orientation visant à éclairer le discours du G20 sur la sécurité alimentaire, reflétant ainsi l'engagement de KIPPRA dans les discussions politiques mondiales.

Le KIPPRA participe également à des collaborations transnationales telles que le rapport CETO (County Economic Transformation Outlook) pour le Kenya et la Zambie, en partenariat avec le Centre africain pour la transformation économique (ACET), et prévoit de reproduire cette étude en Éthiopie, au Ghana et en Tunisie. L'institut collabore également avec des think tanks internationaux et régionaux tels que l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), le Partenariat pour la politique économique (PEP), le Centre international de la pomme de terre et des organisations de développement telles que la Banque mondiale et la FAO pour des formations spécialisées, des programmes d'échange et des études collaboratives.

Stratégie organisationnelle

L'une des approches visant à assurer la viabilité à long terme a consisté à mettre en place une stratégie organisationnelle garantissant que l'Institut repose sur des bases institutionnelles solides, soutenant sa vision en tant que centre d'excellence international dans le domaine de la recherche et de l'analyse des politiques publiques. L'objectif stratégique a été de fonctionner avec des politiques et des procédures claires guidant la gestion des ressources et la performance. Au fil du temps, le KIPPRA a mis en œuvre des réformes institutionnelles pour relever des défis tels que l'amélioration de la qualité de ses produits et services, l'amélioration des performances du personnel et le maintien d'un système de gouvernance favorisant la responsabilité et la transparence.

À sa création, l'Institut a commencé ses activités avec un personnel réduit et des plans de travail annuels, avant d'adopter son premier plan stratégique en 2002. Sa croissance rapide a nécessité la mise en place d'une structure organisationnelle efficace, alignée sur sa mission et sa vision. Au départ, cette structure comprenait un conseil d'administration, un directeur exécutif et six divisions fonctionnelles. Au fur et à mesure de l'expansion de l'Institut, de nouvelles divisions et directions ont été créées afin de traiter les questions politiques émergentes telles que le développement du secteur privé, la gouvernance et le commerce. En 2020, le cadre organisationnel comprenait des directions techniques et de soutien supervisant un large éventail de départements, soutenues par un système officiel de ressources humaines.

Afin de renforcer la qualité, le KIPPRA a mis en place un système de gestion de la qualité en 2007, obtenant la certification ISO 9001:2015 et mettant en place des processus d'évaluation par les pairs qui continuent de garantir l'excellence de la recherche. Plus récemment, l'Institut a automatisé ses opérations de base, notamment la gestion financière, le suivi des performances et la gestion des risques, avec le soutien de près de 100 politiques et stratégies internes. Cette combinaison de réformes structurelles, d'assurance qualité et de systèmes numériques sous-tend sa viabilité à long terme et sa capacité à répondre aux attentes des parties prenantes.

À la suite de l'initiative « Rapid Results » (Résultats rapides) de la Commission de la fonction publique visant à réviser les instruments de gestion des ressources humaines des entreprises publiques, toutes les structures organisationnelles des entreprises publiques, y compris le KIPPRA, sont actuellement en cours de révision. Dans le cadre de la nouvelle structure proposée, le nombre de directions passera de 2 à 5 et le personnel sera porté à 290 personnes. Le recrutement est en cours afin d'atteindre le nombre approuvé. Pour combler les lacunes en matière de capacités et de compétences, le KIPPRA fait appel à du personnel temporaire, à des stagiaires et à des étudiants en stage en entreprise.

Financement

La KIPPRA a démarré ses activités grâce au soutien financier de l'Union européenne, de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) et du gouvernement kenyan pour le développement institutionnel. Au cours des premières années, l'Institut a donc largement dépendu du soutien des bailleurs de fonds. D'autres ressources provenant de partenaires de développement ont été directement affectées à des projets de recherche spécifiques. Les principaux d'entre eux étaient le FCDO, l'USAID, le PNUE, la CEA, l'UNICEF et le PNUD. Le financement de l'UE a pris fin en 2010 sans possibilité de prolongation. Le déficit de financement qui en a résulté a été comblé principalement par un nouveau financement provenant de l'Initiative Think Tank (TTI) et par une augmentation du financement public.

À mesure que le KIPPRA a été reconnu pour son rôle dans le processus d'élaboration des politiques publiques, la contribution du gouvernement à son budget a également augmenté. Aujourd'hui, elle oscille autour d'une moyenne de 78 %. Cependant, les ressources du gouvernement kenyan restent limitées en raison d'une marge de manœuvre budgétaire restreinte attribuée à des priorités concurrentes, notamment les investissements dans les infrastructures, les services sociaux et la mise en œuvre de la décentralisation.

Afin de mieux comprendre la structure de financement du KIPPRA au cours des sept dernières années, le tableau 2 résume les sources de financement, en soulignant les variations dans les contributions du gouvernement kenyan, de l'Union européenne et d'autres projets de recherche.

Tableau 2 . Financement des activités du KIPPRA au cours des sept (7) dernières années

	2024/ 2025	2023/ 2024	2022/ 2023	2021/ 2022	2020/ 2021	2019/ 2020	2018/ 2019
Gouvernement du Kenya (pourcentage)	74 %	76 %	77 %	81 %	88 %	80 %	77 %
Union européenne (pourcentage)	-	7 %	-	5 %	-	4 %	9 %
Projets de recherche et revenus d'investissement de KIPPRA (pourcentage)	26 %	17 %	23 %	14 %	12 %	16 %	14 %
Revenu total (pourcentage)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Revenu total (en milliers de shillings kényans)	519 150	714 728	687 379	733 491	471 676	534 582	408 617

Source : Rapports annuels et états financiers de KIPPRA

À l'échelle mondiale, le financement des partenaires de développement semble s'éloigner du financement de base pour se tourner vers des projets spécifiques, en fonction de leurs intérêts. Lorsque le financement de base de l'ACBF et du TTI a pris fin, le KIPPRA a continué à dépendre principalement du financement de base du gouvernement, complété par les revenus provenant du renforcement des capacités axé sur la demande, de la recherche sur les politiques et des projets d'analyse. Les revenus provenant des sources propres de KIPPRA, tels que les recherches commandées, la vente de produits, les services de conseil, la formation et les investissements, fluctuent considérablement, mais ont financé près d'un tiers des activités de KIPPRA dans certaines années. Cela reste un pilier essentiel de la durabilité dans l'acquisition et l'achat d'infrastructures physiques et de recherche, ainsi que dans le financement des coûts opérationnels qui sont essentiels pour retenir le personnel technique indispensable.

Afin d'éviter de rompre l'équilibre approprié entre le programme de recherche à long terme et les projets de recherche axés sur la demande des clients, le KIPPRA a élaboré et met en œuvre une politique de mobilisation des ressources et une stratégie qui mettent l'accent sur la diversification des sources de ressources financières et non financières.

En tant que think tank affilié au gouvernement, le KIPPRA doit rester réactif aux priorités politiques et de développement en constante évolution du gouvernement. On attend souvent que la recherche s'aligne sur les priorités nationales en matière de développement, telles que celles énoncées dans la Vision 2030, le programme de transformation économique ascendante (BETA) et d'autres cadres stratégiques. Si cet alignement est essentiel pour la pertinence et l'utilité des politiques, le KIPPRA y veille avec soin en s'assurant que toutes les recherches restent fondées sur des preuves, une analyse rigoureuse et l'intégrité méthodologique. Des garanties institutionnelles sont en place, telles qu'un programme de recherche bien défini approuvé par un conseil d'administration, qui équilibre les rôles consultatifs à court terme et la recherche stratégique à long terme. L'institut maintient une position non partisane et se concentre sur l'analyse fondée sur des preuves, ce qui contribue à garantir que les résultats de la recherche sont partagés de manière

objective, même lorsqu'il s'agit de questions politiquement sensibles. L'engagement des parties prenantes dans tous les secteurs permet d'avoir des perspectives diverses et réduit le risque de partialité.

Activités et réalisations

Depuis 2020, l'Institut a enregistré une série de réalisations importantes qui témoignent de son influence croissante et de son engagement en faveur de l'excellence dans les politiques publiques. Sa reconnaissance en tant que think tank de premier plan a été confirmée dans le rapport 2020 Global Go-To Think Tank Index, où il a été classé deuxième think tank en Afrique subsaharienne, avec un leadership régional en matière de recherche et d'influence politiques. L'Institut s'est également distingué dans la promotion de la diversité et de l'inclusion. En 2025, il a été reconnu comme la meilleure entreprise publique et agence gouvernementale semi-autonome (SAGA) en matière d'allocation équitable des opportunités et des ressources lors de la 7ème édition des National Diversity and Inclusion Awards & Recognition (DIAR), ce qui témoigne clairement de son engagement en faveur de l'équité et de l'inclusion dans le domaine politique.

Dans le domaine de l'action climatique, l'Institut a lancé en 2024 le programme de bourses « Youth in Climate Action Fellowship Program », qui permet à de jeunes professionnels de contribuer activement à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques climatiques. Son rôle dans le renforcement des capacités a été tout aussi important, avec l'extension du programme « Young Professionals Program » à 40 participants, ce qui a permis d'accroître les possibilités pour les professionnels en début de carrière dans le domaine des politiques publiques d'acquérir une expérience pratique. Au cours de l'exercice 2023/24, l'Institut a mis en place le Centre de modélisation économique (EMH) en tant que département spécialisé dans le développement d'outils de modélisation économique afin de soutenir les missions de recherche, d'analyse politique et de renforcement des capacités.

En mars 2021, l'Institut a lancé le KIPPRA Public Policy Repository (KPPR), une plateforme web en libre accès qui vise à fournir aux parties prenantes tous les documents politiques approuvés par le

gouvernement national et les gouvernements des comtés, en plus des publications du KIPPRA. Depuis son lancement, le référentiel a enregistré au moins 2 millions de visites par an, ce qui témoigne de son utilité en tant que plateforme pour l'engagement des parties prenantes dans les politiques publiques, tout en soutenant le lien entre les résultats de la recherche et le processus d'élaboration des politiques publiques.

Recommandations

Le KIPPRA a fait de nombreux progrès dans le développement des capacités nécessaires pour soutenir le processus de politique publique au Kenya, mais de nouveaux enjeux ont des implications pour le développement et l'efficacité de l'Institut dans son soutien au processus politique. Le paysage du financement est en pleine mutation, la plupart des bailleurs de fonds s'éloignant du soutien au développement des capacités institutionnelles pour se concentrer sur des projets spécifiques axés sur des questions politiques particulières. Le financement du gouvernement se réduit également en raison d'un espace budgétaire restreint et de demandes concurrentes pour les ressources publiques, notamment les infrastructures et les services sociaux. Les demandes de conseils politiques sont dynamiques en raison de l'évolution de l'environnement politique global, notamment l'intégration régionale et la décentralisation.

Le défi permanent pour le KIPPRA consiste à produire des produits et des services de recherche politique opportuns, pertinents et accessibles sur les questions cruciales auxquelles le pays est confronté. Dans le domaine de la politique macroéconomique et de la modélisation, il est nécessaire de recruter et de retenir des chercheurs compétents en analyse quantitative afin de rendre opérationnel le centre de modélisation économique du KIPPRA. L'institut continuera à tirer parti des progrès technologiques pour soutenir la diffusion rapide des résultats de la recherche, tout en utilisant des plateformes virtuelles et les médias pour impliquer les parties prenantes dans les questions politiques émergentes relevant de son mandat. Il est donc impératif que la direction et le conseil d'administration veillent à ce que les

différentes dimensions du renforcement des capacités fassent partie de la stratégie globale de l'organisation.

Si le KIPPRA a été en mesure de maintenir ses activités de modélisation et de prévision macroéconomiques au cours des vingt-quatre dernières années, ses perspectives dépendent de sa capacité à conserver un personnel de base dédié à la modélisation et à garantir que le modèle reste adapté à l'évolution de la structure économique. À cet égard, il est essentiel d'intégrer le secteur extractif émergent dans le modèle. Le Kenya aspire à devenir une économie à revenu intermédiaire supérieur. Il est donc très pertinent, sur le plan politique, de comprendre les implications macroéconomiques de ces nouveaux développements. À mesure que la région s'intègre fortement, en particulier dans le contexte de la Communauté de l'Afrique de l'Est et de l'Union africaine, de nouvelles questions politiques émergent, telles que celles liées à la convergence macroéconomique, qui pourraient nécessiter une réorientation de l'exercice de modélisation macroéconomique.

Le KIPPRA a de plus en plus intégré des outils numériques pour améliorer ses activités de recherche, de communication et ses opérations internes. Dans le domaine de la recherche, des logiciels avancés d'analyse de données et des outils de modélisation statistique ont été adoptés pour soutenir l'analyse des politiques fondée sur des données probantes. Si l'intégration de l'IA en est encore au stade exploratoire, l'intérêt pour l'utilisation de l'apprentissage automatique à des fins d'analyse prédictive et de simulation de politiques ne cesse de croître. En interne, des outils numériques de gestion des flux de travail ont été adoptés pour la gestion des documents, la collaboration virtuelle et le suivi des performances du personnel, contribuant ainsi à l'efficacité opérationnelle.

Le KIPPRA est confronté à plusieurs défis institutionnels qui ont une incidence sur son efficacité opérationnelle et son développement à long terme. L'un des principaux problèmes est le retard pris dans la mise en œuvre de sa politique de gestion des données de recherche en raison de ressources financières insuffisantes, ce qui a entravé la mise en place d'un système complet de stockage des données. En

outre, la construction du centre de recherche KIPPRA prévu est au point mort en raison de problèmes non résolus liés à l'acquisition et à la propriété des terrains. À ces défis s'ajoute une pénurie persistante de personnel, attribuée à des allocations budgétaires limitées, qui a créé un écart entre les effectifs approuvés et les effectifs réels en poste. Ce manque de personnel a entraîné une surcharge de travail et contribué à des retards dans la réalisation des objectifs institutionnels et la livraison des résultats dans les délais.

Le KIPPRA est très présent sur les principales plateformes de réseaux sociaux, notamment Twitter (X), LinkedIn, Facebook et YouTube. Ces canaux sont utilisés pour partager des informations sur les politiques, annoncer des événements et interagir avec le public en temps réel. L'activité sur les réseaux sociaux s'inscrit dans la stratégie de communication plus large de l'Institut, contribuant à accroître sa visibilité auprès des jeunes, des universitaires et des acteurs du développement. En termes d'engagement public, le KIPPRA organise et participe à des événements nationaux et régionaux tels que la conférence régionale annuelle du KIPPRA, la journée du KIPPRA, des dialogues politiques et des ateliers de renforcement des capacités.

Le cas de l'ESRF

La Fondation pour la recherche économique et sociale (ESRF) a été créée en 1992 et est devenue opérationnelle en 1994, à une époque où l'État tanzanien connaissait une profonde mutation, passant d'une économie socialiste dirigée à un système orienté vers le marché. Sa création reflétait la prise de conscience que le pays avait besoin d'institutions de recherche locales solides pour fournir des analyses et des orientations crédibles pour l'élaboration des politiques à une époque de réformes économiques radicales.

Dès le début, l'ESRF a été conçue comme une institution de recherche indépendante et à but non lucratif, dédiée au renforcement des capacités nationales en matière de prise de décision fondée sur des données probantes. Son mandat comprenait la réalisation et la

coordination d'études sur des questions économiques et sociales, la promotion de la compréhension par le public des défis du développement et la fourniture d'une expertise constructive pour soutenir le programme de transformation de la Tanzanie.

Au fil des ans, l'ESRF a travaillé en étroite collaboration avec les institutions gouvernementales, les partenaires de développement, les organisations de la société civile, le secteur privé et d'autres entités de recherche, devenant ainsi une source fiable d'analyses et de conseils. Elle a contribué à d'importantes stratégies nationales, notamment la Vision de développement de la Tanzanie pour 2025, plusieurs plans quinquennaux de développement successifs (FYDP) et diverses politiques sectorielles dans les domaines de l'énergie, de l'environnement, du tourisme, de la jeunesse et de la microfinance.

Au-delà du niveau national, l'ESRF a soutenu la planification régionale par le biais de guides d'investissement et a favorisé le dialogue grâce à des plateformes telles que le Tanzania Development Gateway et le Tanzania Knowledge Network (TAKNET). Son rôle lui a valu une reconnaissance dans toute l'Afrique, le classant parmi les principaux think tanks du continent. À l'occasion de son 30^{ème} anniversaire en 2024, l'ESRF s'est distingué non seulement comme témoin de la transformation économique et sociale de la Tanzanie, mais aussi comme l'un de ses principaux moteurs, alliant l'excellence de la recherche à un engagement fort en faveur du renforcement des capacités et du développement inclusif.

Vision et stratégie

L'ESRF vise à devenir un centre d'excellence en matière de recherche politique qui informe directement la transformation socio-économique de la Tanzanie et contribue au développement plus large de l'Afrique. Sa vision repose sur la promotion d'une élaboration des politiques fondée sur des données probantes et la création d'un environnement où une recherche rigoureuse soutient les objectifs de développement national, l'intégration régionale et le dialogue politique mondial.

Sur le plan stratégique, l'ESRF se positionne à la fois comme un conseiller de confiance du gouvernement tanzanien et comme une plateforme indépendante de dialogue avec diverses parties prenantes, notamment la société civile, le monde universitaire, le secteur privé et les partenaires internationaux. Au fil des ans, la Fondation a structuré sa stratégie autour de plans stratégiques à moyen terme, qui orientent ses priorités de recherche, ses initiatives de renforcement des capacités et son développement institutionnel.

Si cette vision stratégique est restée inchangée, des ajustements ont été apportés dans le cadre du septième plan stratégique (2022-2026), qui donne la priorité à six domaines thématiques : croissance inclusive, emploi et industrialisation ; mondialisation, intégration régionale, commerce, investissement et facilitation des affaires ; bonne gouvernance et responsabilité ; genre, protection et prestations sociales ; gestion des ressources naturelles et de l'environnement ; économie numérique, gestion des connaissances et innovation. Par rapport aux stratégies précédentes, le plan actuel met davantage l'accent sur l'intégration de la dimension de genre, l'économie numérique et l'utilisation systématique des évaluations d'impact pour évaluer les interventions en matière de développement. Il s'étend également sur cinq ans au lieu des cycles précédents de quatre ans, alignant ainsi le cadre de planification de la Fondation sur les plans nationaux de développement quinquennaux du pays.

Dispositions organisationnelles et financement

L'ESRF est une institution autonome à but non lucratif enregistrée auprès de l'Agence d'enregistrement, d'insolvabilité et de tutelle (RITA) sous l'égide du ministère de la Justice et des Affaires constitutionnelles. Sa structure organisationnelle est conçue pour trouver un équilibre entre indépendance et collaboration étroite avec les institutions gouvernementales et les partenaires de développement.

La gestion et la direction de l'ESRF sont régies par l'article V de sa constitution amendée de 2021, qui établit trois organes de gouvernance : le conseil d'administration, le comité exécutif et l'équipe de direction. Le conseil d'administration est l'autorité suprême de

la Fondation. Il supervise les affaires administratives, la gestion des actifs et la mobilisation des ressources. Les membres du conseil d'administration sont nommés par les administrateurs en fonction sur la base des recommandations de la direction. Le comité exécutif travaille en étroite collaboration avec la direction sur l'élaboration de la stratégie, l'examen de la mise en œuvre, l'approbation du budget et la nomination du directeur exécutif et des cadres supérieurs. Le directeur exécutif, nommé par le conseil d'administration pour un mandat de quatre ans (renouvelable une fois), assume la responsabilité opérationnelle principale et participe à la nomination des administrateurs. L'équipe de direction supervise les opérations quotidiennes, coordonne les activités de recherche, gère les ressources et veille à l'alignement sur les plans stratégiques de la Fondation.

Cette structure de gouvernance guide l'ESRF depuis sa création, et son succès durable est attribué à la supervision stratégique du conseil d'administration et à la nomination de ses membres hautement intègres et respectés dans la société tanzanienne, ce qui renforce la crédibilité et la confiance du public. Bien qu'efficace pour soutenir la viabilité institutionnelle, cette structure se heurte à certaines limites, notamment l'impossibilité de nommer des spécialistes politiques de renommée internationale en raison de contraintes financières. À titre d'illustration, le nombre de membres du conseil d'administration a été réduit de dix à sept dans le cadre de la modification de 2021 visant à améliorer la rentabilité, ce qui porte à sept le nombre actuel d'administrateurs.

En effet, l'ESFR ne peut rivaliser avec les salaires pratiqués par ses concurrents, mais elle mise sur des incitations non financières pour fidéliser ses chercheurs. Le principal défi réside dans la compétitivité salariale par rapport aux ONG, au secteur privé et aux agences gouvernementales. Les considérations suivantes visent à relever ces défis :

- Prestige institutionnel : le statut de l'ESRF en tant que premier think tank politique de Tanzanie est une source de motivation axée sur la mission.

- ▶ Confiance des parties prenantes : la reconnaissance nationale et internationale renforce la crédibilité professionnelle.
- ▶ Soutien de la direction : le conseil d'administration et la direction favorisent des environnements de travail collaboratifs et dotés de ressources.
- ▶ Travail à fort impact : missions hautement prioritaires qui influencent directement la politique nationale.
- ▶ Développement professionnel : voyages nationaux et internationaux pour des conférences, des travaux sur le terrain et le renforcement des capacités.

En outre, l'ESRF a adopté une nouvelle stratégie RH qui consiste à encourager les programmes de réintégration des docteurs internationaux. La voie à suivre pour les chercheurs qui reviennent est de rejoindre l'ESRF en tant qu'associés dans le cadre de contrats basés sur des projets. Les associés très performants sont prioritaires pour les postes à temps plein lorsque ceux-ci correspondent à leur expertise. Deuxièmement, l'ESRF propose également des programmes de développement du leadership destinés à leur permettre d'acquérir des compétences techniques et à les préparer à de futurs postes de direction, ainsi que des programmes de mentorat avec des membres du personnel à fort potentiel.

L'ESRF compte au total 29 employés, dont 24 % sont des femmes et 76 % des hommes. Cependant, la diversité des genres reste une priorité stratégique pour les futurs recrutements.

En 2024, l'ESRF fonctionnait selon un modèle de financement diversifié, les contributions du gouvernement tanzanien représentant 15 % de son budget, le soutien institutionnel d'un donateur 30 % et le financement de projets autogénérés 55 %. Cette composition reflète une tendance plus large dans le comportement des donateurs, qui privilégient de plus en plus le financement de projets, à des programmes ou à des résultats spécifiques, plutôt que le soutien de base flexible qui sous-tend la viabilité opérationnelle. Une telle évolution limite la capacité de l'ESRF à investir dans ses capacités institutionnelles à long terme, notamment le développement du personnel, la technologie et l'infrastructure administrative, tout en

mettant l'accent sur les résultats à court terme plutôt que sur la croissance stratégique.

Pour atténuer l'imprévisibilité du financement, l'ESRF a mis en œuvre plusieurs stratégies. La diversification des revenus comprend des programmes de formation payants, notamment dans le domaine de l'évaluation d'impact, des recherches commandées par des clients du secteur public et privé, et des services de conseil stratégique. Des partenariats avec des ONG, des institutions universitaires et d'autres think tanks ont été mis à profit pour mettre en commun les ressources et élargir l'accès au financement. Parmi les initiatives récentes générant des sources de revenus alternatives, on peut citer les projets de collaboration avec des ONG locales, les programmes de renforcement des capacités et de formation, et la mise à disposition d'installations pour des conférences. L'ESRF a également mis l'accent sur la formation de son personnel aux compétences en matière de collecte de fonds, de rédaction de demandes de subventions, d'engagement des donateurs et de plaidoyer numérique afin de favoriser une culture de l'innovation et d'améliorer les stratégies de génération de revenus.

La localisation du plaidoyer en impliquant les communautés et en influençant les décisions politiques a contribué à attirer des donateurs locaux potentiels en phase avec la mission de l'ESRF. En outre, la Fondation a développé des sources de revenus grâce à des services et des produits tels que les ateliers interactifs « Policy Labs » avec des partenaires gouvernementaux et l'accès par abonnement à des produits de données socio-économiques. Des partenariats stratégiques amplifient encore l'impact et l'accès aux ressources : par exemple, en 2023, l'ESRF, en collaboration avec Relied to Development Society (REDESO) et Women and Social Protection (WSP), a obtenu 1,2 million de dollars pour le projet Unpaid Care par l'intermédiaire du CRDI, tandis que le financement de base de la Fondation Hewlett, d'un montant total de 600 000 dollars, a été accordé pour la période 2024-2026. Ces approches renforcent non seulement la résilience financière de l'ESRF, mais permettent également à la Fondation de poursuivre sa mission de manière durable, en alliant stabilité institutionnelle et sources de revenus innovantes et alignées sur sa mission.

Activités et réalisations de l'ESRF

La Fondation pour la recherche économique et sociale (ESRF) s'est forgé une solide réputation en menant des recherches fondées sur des données probantes, en conservant sa neutralité et en préservant son indépendance, ce qui lui a permis de se positionner comme un partenaire de confiance dans l'élaboration des politiques. Ses travaux ont une portée panafricaine et ont permis à la Fondation de participer à des débats politiques mondiaux au-delà des frontières de la Tanzanie, favorisant ainsi les partenariats internationaux et l'échange de connaissances. Les recherches de l'ESRF sont étroitement liées à des résultats politiques tangibles, ses conclusions et analyses étant fréquemment citées par le Parlement, les ministères et les équipes coopératives dans l'élaboration des politiques nationales phares, ce qui démontre l'impact direct de ses travaux sur l'élaboration du programme de développement de la Tanzanie.

En effet, l'ESRF a joué un rôle de premier plan dans la formulation et la révision de cadres essentiels tels que la Vision 2025 pour le développement de la Tanzanie, les plans quinquennaux de développement qui ont suivi et la nouvelle Vision 2050. Son expertise a également éclairé les stratégies dans des secteurs clés, notamment la finance, l'énergie, l'agriculture, le tourisme, les exportations et la gestion des ressources naturelles, grâce à des engagements tels que la planification par les parties prenantes du projet hydroélectrique Julius Nyerere (The Citizen, 2025).

En outre, au cours de la dernière décennie, l'ESRF a organisé des dialogues politiques, des séminaires, des ateliers et des conférences tels que la 8e Conférence nationale sur la recherche et son 30^e anniversaire, réunissant des représentants du gouvernement, des chercheurs, la société civile et des partenaires internationaux pour discuter de thèmes liés au développement inclusif. (Daily News, 2024) L'ESRF a également formé plus de deux cents décideurs politiques, chercheurs et praticiens dans le cadre de programmes tels que l'Impact Evaluation Laboratory. Elle a délivré des diplômes de troisième cycle, des cours de courte durée, des bourses et des programmes de formation axés sur la formulation des politiques, la gouvernance et les méthodes de recherche. (The Citizen, 2024)

Les impératifs du renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est le processus par lequel les individus, les organisations, les institutions et les sociétés développent, individuellement et collectivement, leurs capacités à gérer leurs affaires avec succès. Il se traduit par une évolution des connaissances, des compétences, des processus de travail, des outils, des systèmes, des modèles d'autorité et des styles de gestion des bénéficiaires au fil du temps. En Tanzanie, la pertinence du renforcement des capacités est soulignée dans la deuxième stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté (NSGRP II), dans laquelle le gouvernement et les parties prenantes reconnaissent l'importance du renforcement des capacités et admettent que le renforcement des capacités à différents niveaux doit être une priorité. L'ESRF n'a pas réussi à renforcer les capacités de son propre personnel malgré plusieurs efforts visant à utiliser les capacités internes pour améliorer les compétences du personnel en interne. Un nombre très limité de membres du personnel ont été formés en dehors de l'ESRF ou à l'étranger à des niveaux supérieurs, tels que des masters et des doctorats.

D'autre part, l'ESRF est reconnue par diverses parties prenantes comme jouant un rôle déterminant dans le renforcement des capacités dans différents domaines de son analyse politique. Ses initiatives et approches comprennent un programme de diplôme de troisième cycle en études sur la pauvreté, ainsi que d'autres formations courtes couvrant différents sujets tels que la gouvernance et la responsabilité, la formulation et l'analyse des politiques, et la méthodologie de recherche, pour n'en citer que quelques-uns. En outre, l'ESRF a mené des recherches conjointes et des missions de courte durée avec des experts de la fonction publique dans le but de partager des connaissances et de transmettre des compétences. La Fondation organise également des stages pour des chercheurs externes juniors et seniors, accueille des chercheurs invités et organise des cours de courte durée et des séminaires de dialogue politique.

Actuellement, les thèmes de formation de l'ESRF sont tirés de plusieurs domaines retenus dans le troisième plan quinquennal national de développement (FYDP III) et la Vision nationale 2025, à savoir le leadership, l'analyse/la formulation des politiques,

l'utilisation de données factuelles issues de la recherche, la planification stratégique, la mise en œuvre de projets et de programmes, la supervision, les objectifs de développement durable, la gestion des connaissances et l'innovation, la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, et le suivi. D'autres thèmes sont tirés des évaluations des besoins en formation et des résultats de la recherche, dans le cadre des sept grands domaines de recherche de l'ESRF. L'ESRF entend promouvoir des politiques efficaces qui évoluent grâce à des processus participatifs. Ainsi, ses sessions de dialogue, qui peuvent s'appuyer sur des résultats de recherche générés en interne, laisseront également place à des thèmes dictés par la demande et issus de questions politiques émergentes.

Tous les programmes de renforcement des capacités sont conçus de manière à répondre aux objectifs généraux et spécifiques de l'ESRF énoncés précédemment, mais il est également reconnu que la recherche doit produire des résultats qui répondent aux attentes des parties prenantes. Pour atteindre cet objectif, l'ESRF continuera à se faire entendre afin de garantir des liens adéquats entre la recherche et les politiques. L'ESRF continuera d'encourager ses parties prenantes, les OSC et les acteurs du secteur privé, par exemple, à utiliser largement les différents résultats de la recherche comme instruments pour influencer les politiques publiques et la prise de décision en général.

Divers programmes de renforcement des capacités ont été spécialement conçus pour permettre à différentes parties prenantes d'en bénéficier. Par exemple, des programmes de formation sont adaptés pour contribuer au renforcement des capacités des cadres gouvernementaux en matière d'analyse des politiques et de gestion économique, y compris des programmes de formation initiale pour les étrangers (hommes d'affaires et experts donateurs venant en Tanzanie). En outre, des stages et des programmes d'échange de personnel, ainsi que des détachements et des programmes d'affectation de personnel entre le personnel de l'ESRF et les fonctionnaires gouvernementaux, ont été organisés de manière à faciliter l'apprentissage mutuel et l'échange d'expériences sur les processus politiques et l'analyse des politiques. De même, d'autres programmes de formation ont été conçus pour permettre aux OSC

et aux acteurs du secteur privé d'accéder à des données factuelles issues de la recherche afin de contribuer aux processus politiques et d'être en mesure de mener des actions de plaidoyer efficaces.

Des ateliers de diffusion destinés aux parties prenantes sont également organisés à l'issue d'un projet de recherche, lorsque les résultats sont prêts à être diffusés. Ces ateliers comprennent le Forum biennal sur le développement, un événement organisé en collaboration avec d'autres institutions partenaires, telles que le ministère des Finances et de la Planification (MoFP), le département d'économie (DoE) et le programme de recherche sur la réduction de la pauvreté (REPOA).

Contribution et impact de l'ESRF sur le développement socio-économique

Depuis sa création, la Fondation pour la recherche économique et sociale (ESRF) a apporté une contribution profonde au développement socio-économique de la Tanzanie en se positionnant comme une source crédible de recherche et de services consultatifs pertinents pour l'élaboration des politiques. Son travail a évolué à travers quatre phases stratégiques, alignées sur les cycles de financement de ses administrateurs fondateurs, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) et le gouvernement tanzanien, tout en conservant la recherche comme mission principale.

L'ESRF a joué un rôle central dans la production de données factuelles pour l'élaboration des politiques, complétant ce rôle par le renforcement des capacités, la formation, le conseil et des dialogues politiques approfondis qui façonnent le discours national. Au cours des trois dernières décennies, la Fondation a joué un rôle catalyseur dans les réformes socio-économiques de la Tanzanie à travers six phases de planification, ses contributions étant régulièrement reconnues dans les évaluations externes et internes (1994-2020). Parmi ses engagements les plus notables figurent les examens des progrès réalisés dans le cadre de la Stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté (NSGRP I/II), de la Stratégie de Zanzibar pour la croissance et la réduction de la

pauvreté (ZSGRP I/II), le FYDP I/II/III et l'examen de la Vision de développement de la Tanzanie (TDV) 2025, ainsi que la formulation de la Perspective à long terme de la TDV 2050.

L'ESRF a également coordonné les premier et deuxième rapports sur le développement humain de la Tanzanie (2014 et 2017) et produit des études fondamentales pour des politiques clés, notamment les stratégies de développement du secteur agricole (ASDS I/II), la politique nationale de microfinance, la politique énergétique nationale, la politique environnementale nationale et les cadres de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Grâce à des examens sectoriels dans les domaines de l'agriculture, des infrastructures et du commerce, ainsi qu'à la coordination de consultations nationales pendant la transition des objectifs du Millénaire pour le développement vers les objectifs de développement durable de l', l'ESRF a fourni des données et des plateformes qui ont soutenu la croissance économique moyenne de 7 % de la Tanzanie au cours de la dernière décennie.

Leçons tirées de l'expérience de l'ESRF

L'ESRF est actuellement en train de mettre en œuvre son septième plan stratégique. Avec plus de 30 ans d'existence et d'activité, l'ESRF a acquis une expérience considérable. Si la Fondation a réalisé des progrès importants par le passé et a dû relever une série de défis, sa longue expérience lui a également permis de tirer de nombreux enseignements. La principale est un partenariat constructif et fructueux avec le gouvernement, une bonne réputation auprès des parties prenantes non gouvernementales et du grand public, une expérience avérée en matière d'analyse des politiques, une résilience face aux chocs financiers et autres, et une capacité à s'adapter à de nouveaux domaines de recherche et à travailler avec de nouveaux partenaires. Parmi les autres enseignements, citons la capacité à obtenir un soutien financier modeste de la part du gouvernement (environ 15 % du budget institutionnel au cours des dernières années) et une bonne gouvernance. En ce qui concerne le personnel, la principale caractéristique reste la gestion des talents, en particulier l'incapacité à attirer et à retenir des chercheurs de haut niveau.

Dès le début, le gouvernement tanzanien a participé aux discussions sur la création de l'ESRF, une décision stratégique qui a permis à la Fondation d'établir un partenariat solide avec le gouvernement tout en conservant son autonomie. Cet engagement précoce a contribué à instaurer la confiance, facilitant ainsi l'entrée en douceur de l'ESRF dans les couloirs du pouvoir. Depuis 2004, le gouvernement a apporté des contributions notables au budget annuel de l'ESRF, ce qui a permis d'attirer des fonds supplémentaires de la part de donateurs et de renforcer les performances financières de la Fondation. Ce soutien reflète la reconnaissance par le gouvernement du rôle de l'ESRF en tant que think tank consultatif, dont les résultats et les impacts sur le développement social et économique ont renforcé la confiance du gouvernement.

Les enseignements tirés de l'expérience de l'ESRF soulignent également l'efficacité de sa structure institutionnelle, en particulier le fonctionnement démocratique de la direction et du conseil d'administration, qui fonctionnent bien malgré certaines difficultés, notamment en matière de mobilisation des ressources.

Défis et difficultés – numérisation, communication, renforcement des capacités, contexte réglementaire

Malgré ses réalisations reconnues, l'ESRF continue de faire face à des défis structurels et opérationnels qui limitent son efficacité à long terme et sa résilience institutionnelle. La viabilité financière reste une difficulté majeure, car la Fondation dépend principalement du financement de projets par des donateurs, ce qui introduit une volatilité dans la planification à long terme et limite sa capacité à investir dans des programmes de recherche stratégiques ou à constituer une dotation durable. Les contributions du gouvernement, bien que symboliquement importantes, ne couvrent qu'une modeste partie du budget, ce qui rend l'ESRF vulnérable aux fluctuations du paysage international du financement.

La rétention des talents et le renforcement des capacités représentent un autre défi majeur : la Fondation a du mal à attirer et à retenir des chercheurs hautement qualifiés, en particulier des femmes, en

raison des structures salariales plus compétitives des ONG, des gouvernements et des organisations internationales. En outre, les ressources limitées entravent la formation continue du personnel aux méthodologies de recherche avancées et émergentes, telles que l'analyse des mégadonnées, l'intelligence artificielle et les plateformes numériques, domaines de plus en plus essentiels pour la recherche pertinente en matière de politiques dans un écosystème de connaissances en rapide évolution.

Le défi consistant à traduire la recherche en un impact politique mesurable persiste également. Si les publications et les dialogues de l'ESRF alimentent les débats nationaux, il reste difficile de garantir que les recommandations fondées sur des données probantes soient systématiquement intégrées dans les décisions gouvernementales et d'en suivre les effets concrets. En outre, la faiblesse des liens institutionnalisés avec les organisations de la société civile et d'autres parties prenantes nationales a limité les possibilités de co-crédation, de diffusion et d'appropriation plus large des résultats de la recherche. Ces problèmes sont aggravés par les contraintes réglementaires et administratives qui façonnent l'environnement opérationnel des think tanks en Tanzanie, créant des obstacles supplémentaires à l'innovation, à la communication et à la numérisation.

Dans l'ensemble, ces contraintes, notamment la volatilité financière, les lacunes en matière de capacités, les difficultés de mesure de l'impact et les obstacles structurels, limitent la capacité de l'ESRF à exploiter pleinement son mandat de recherche stratégique, à maintenir un vivier de talents de haute qualité et à se positionner comme un think tank de premier plan capable de conduire la transformation socio-économique de la Tanzanie à l'ère numérique.

Leviers et facteurs de réussite

Le succès de l'ESRF repose sur une combinaison de leviers institutionnels, stratégiques et contextuels qui lui ont permis de rester un think tank pertinent et fiable en Tanzanie et au-delà. L'un des leviers les plus importants a été son partenariat solide avec le gouvernement tanzanien, qui a non seulement garanti la prise en

compte directe des recherches de l'ESRF dans les politiques, mais aussi des contributions financières régulières à son budget depuis 2004. Ce soutien gouvernemental, bien que modeste (environ 15 % du budget institutionnel), a apporté une stabilité et a servi de levier pour attirer des financements supplémentaires de la part de donateurs internationaux, de partenaires multilatéraux et de fondations philanthropiques.

Un autre facteur de réussite important est la détermination de l'ESRF à mener des recherches neutres, indépendantes et fondées sur des données probantes, ce qui lui a permis de se positionner comme une voix crédible dans les débats nationaux sur le développement. Cette réputation a permis à l'ESRF de jouer un rôle catalyseur dans l'élaboration de politiques phares telles que les plans de développement quinquennaux, la Vision 2025 pour le développement de la Tanzanie et les stratégies sectorielles dans les domaines de l'agriculture, de l'énergie et de la microfinance.

La gouvernance et les arrangements institutionnels ont également été des leviers essentiels de réussite. Le conseil d'administration démocratique et la structure de gestion professionnelle de l'ESRF ont garanti la transparence, la responsabilité et l'alignement sur les priorités nationales. Cette structure a renforcé la confiance des bailleurs de fonds et amélioré la capacité de la Fondation à mobiliser des ressources.

En outre, l'adaptabilité et la résilience ont été essentielles. L'ESRF a démontré sa capacité à naviguer dans un paysage financier en mutation, à s'adapter aux nouveaux domaines de recherche (tels que le changement climatique, l'économie numérique et la croissance inclusive) et à rester en phase avec les besoins socio-économiques en constante évolution du pays. L'accent mis sur le renforcement des capacités, les dialogues politiques et les plateformes de diffusion a encore amplifié son influence, lui permettant de relier directement les résultats de la recherche à l'adoption de politiques.

Enfin, son positionnement stratégique à la croisée de la recherche, de la politique et de la pratique a été un levier déterminant. Le travail de

l'ESRF ne se limite pas à la recherche universitaire ; il est plutôt orienté vers des solutions pratiques, des rôles consultatifs et la promotion des politiques, garantissant ainsi que les données générées ont un impact tangible sur la trajectoire de développement de la Tanzanie.

Recommandations

Malgré la stabilité politique et macroéconomique de la Tanzanie, qui a permis à son économie de croître régulièrement à un taux annualisé d'environ 7 % au cours de la dernière décennie, la pauvreté reste répandue et stagnante, et il existe des inégalités importantes entre les populations pauvres des zones rurales et urbaines. La persistance de la pauvreté, des inégalités et du chômage en Tanzanie est étroitement liée à la mise en œuvre inefficace des politiques et stratégies socio-économiques. Malgré la relative stabilité politique de la Tanzanie et une croissance économique régulière d'environ 7 % par an au cours de la dernière décennie, la pauvreté reste très répandue, avec des inégalités marquées entre les zones rurales et urbaines. L'accès limité à l'éducation et aux possibilités d'emploi dans les zones rurales entraîne une migration importante des jeunes vers les centres urbains, tandis que le faible niveau d'investissement dans l'agriculture, la répartition inégale des ressources, la dégradation des sols, la déforestation et le changement climatique exacerbent la pauvreté rurale. La pauvreté est également fortement liée au genre : environ 60 % des femmes tanzaniennes vivent dans l'extrême pauvreté et sont confrontées à des obstacles systémiques pour accéder aux ressources productives.

Dans l'ensemble, ces défis socio-économiques persistants sont renforcés par une mise en œuvre inefficace des politiques, une sous-utilisation de l'expertise locale en matière de recherche, une faible capacité de planification et de coordination, une application insuffisante des lois, des cadres locaux et nationaux mal alignés et des mécanismes de suivi et d'évaluation inadéquats, ce qui souligne la nécessité cruciale de renforcer les partenariats entre les gouvernements et les think tanks locaux afin de traduire la recherche en résultats concrets et inclusifs en matière de développement.

Les autorités sectorielles et locales manquent souvent de lignes directrices pratiques pour aligner efficacement leurs politiques et stratégies sur les cadres nationaux, tandis que le suivi et l'évaluation des résultats des politiques sur le terrain restent insuffisants. Plusieurs facteurs structurels et institutionnels contribuent à cette situation. Parmi les principaux problèmes, on peut citer l'hésitation et les retards historiques dans l'utilisation de l'expertise offerte par les think tanks locaux, qui limitent la prise de décision fondée sur des données probantes tant au niveau national qu'au niveau des districts. Ce défi est aggravé par la capacité limitée des planificateurs, la faible application des lois et des réglementations, les contraintes en matière de ressources et les insuffisances dans la hiérarchisation des projets, des programmes et des activités, souvent influencées par des intérêts contradictoires.

Les gouvernements nationaux africains doivent promouvoir activement les think tanks locaux. S'il est essentiel de préserver l'autonomie institutionnelle, il est urgent de favoriser les partenariats stratégiques entre les think tanks et les gouvernements afin de renforcer la confiance de l'État et d'assurer un soutien durable. Cela permettra aux gouvernements de tirer parti de l'expertise nationale actuellement sous-utilisée, stimulant ainsi la transformation socio-économique à travers l'Afrique. Il est essentiel que les gouvernements intègrent les plans stratégiques des think tanks dans les cadres de développement nationaux. Cette intégration reconnaît la recherche comme un bien public qui nécessite un financement public solide ; sans ce soutien, les coûts opérationnels deviennent prohibitifs, rendant impossible la production de connaissances publiques fondées sur des données probantes. Il convient de noter que les biens publics comportent intrinsèquement des externalités ; leur internalisation par le biais d'un soutien institutionnel est fondamentale pour le développement des think tanks.

Le renforcement des capacités des individus et des institutions est essentiel à la prospérité de l'Afrique. La plupart des échecs politiques sur le continent sont dus à des lacunes critiques en matière de capacités chez les acteurs clés et les institutions chargées de la mise en œuvre. En Tanzanie, par exemple, les OMD non atteints reflètent directement l'engagement et les capacités insuffisants au niveau

local, notamment au sein des autorités locales, des agriculteurs, des pêcheurs et des commerçants. Pour que les politiques et les programmes aboutissent, il faut donner la priorité au renforcement des capacités sur le terrain. Les think tanks africains peuvent jouer un rôle catalyseur en identifiant les lacunes systémiques et en renforçant les capacités des parties prenantes. Les gouvernements doivent donc commencer par investir dans le renforcement des capacités de leurs think tanks afin de permettre à ces institutions de développer efficacement d'autres acteurs économiques.

Le cas du ZEPARI

Au cours des dernières décennies, l'Afrique australe a été confrontée à une importante instabilité économique. L'Afrique australe est l'une des sous-régions les plus diversifiées du continent, combinant des économies à revenu intermédiaire telles que l'Afrique du Sud, le Botswana et la Namibie avec des États à faible revenu et fragiles comme le Malawi, le Mozambique et le Zimbabwe. La région a toujours été fortement dépendante des ressources naturelles et des matières premières, mais elle connaît également une transition progressive vers les services, l'industrie manufacturière et l'innovation numérique. Des défis persistants tels que le chômage élevé des jeunes, la vulnérabilité climatique, les inégalités et l'instabilité politique dans certaines parties de la région continuent de mettre à l'épreuve les capacités des gouvernements nationaux et des institutions régionales.

L'intégration régionale est guidée par la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), qui promeut la libéralisation du commerce, la connectivité des infrastructures et la sécurité collective. Cependant, les cadres de coopération régionale en Afrique australe se heurtent souvent à des difficultés de mise en œuvre en raison des disparités entre les capacités des États, du chevauchement des adhésions aux communautés économiques régionales et des tensions entre les intérêts nationaux et les engagements régionaux. De plus, les questions transfrontalières urgentes telles que les migrations, la santé publique, la transition énergétique et l'adaptation au changement climatique exigent des

réponses coordonnées qui dépassent le cadre de l'élaboration des politiques nationales. Pour relever ces défis, il faut non seulement des mécanismes gouvernementaux formels, mais aussi des espaces de dialogue, des analyses indépendantes et des innovations politiques capables de faire le lien entre l'expertise technique et la prise de décision politique.

Alors que l'Afrique australe renforce son intégration dans les cadres continentaux tels que la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) et poursuit son Agenda 2063, les think tanks sont de plus en plus sollicités pour soutenir l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles concernant des questions complexes. La numérisation des économies, le financement de la lutte contre le changement climatique et le développement des infrastructures transfrontalières offrent tous des opportunités aux think tanks pour façonner les débats politiques et renforcer la responsabilité. Grâce à un financement durable et à des liens plus étroits avec les acteurs gouvernementaux et locaux, les think tanks d'Afrique australe peuvent contribuer à garantir que l'intégration régionale apporte une croissance inclusive et une résilience aux populations qu'ils servent.

Création et évolution du ZEPARI

L'histoire de l'institution remonte au début des années 2000, lorsque le gouvernement du Zimbabwe, par l'intermédiaire du ministère des Finances et du Développement économique, a cherché à créer un think tank dédié à la politique économique. En septembre 2000, le ministère a soumis une proposition à la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) demandant un soutien financier pour créer le ZEPARU. La proposition soulignait l'importance de renforcer les capacités nationales en matière de gestion économique pendant une période de profonds défis macroéconomiques. L'ACBF a approuvé la demande et s'est engagée à verser 1,5 million de dollars américains sur une période de quatre ans.

Le ZEPARU a été officiellement lancé le 14 octobre 2004 par le ministre des Finances et du Développement économique. Le lancement a été marqué par un atelier réunissant les parties

prenantes, à savoir des représentants du gouvernement, du secteur privé et de la société civile, afin de délibérer sur le programme de recherche et de renforcement des capacités proposé par l'institut. Ces consultations ont révélé des attentes et des priorités de recherche diverses, soulignant la demande de recherches politiques fondées sur des données probantes au Zimbabwe.

À compter du 10 mars 2022, l'Unité d'analyse et de recherche sur les politiques économiques du Zimbabwe (ZEPARU) a officiellement changé de nom pour devenir l'Institut d'analyse et de recherche sur les politiques économiques du Zimbabwe (ZEPARI).

Vision et stratégie du ZEPARI

La création du ZEPARI avait pour principal objectif de répondre aux besoins du gouvernement en matière d'analyse et de recherche sur les politiques économiques, et de fournir des conseils politiques impartiaux qui renforceraient la capacité du gouvernement à initier, s'adapter et gérer le changement plus efficacement.

La création du ZEPARI visait à fournir un cadre institutionnel approprié pour canaliser les compétences et l'expertise disponibles vers la recherche et l'analyse politiques. L'absence de cette capacité institutionnelle au sein du gouvernement pour réagir rapidement et de manière décisive à l'évolution rapide des environnements économiques nationaux et internationaux était considérée comme un maillon manquant dans le processus d'élaboration des politiques. Le gouvernement a été encouragé par des initiatives similaires sur le continent, où l'ACBF avait fourni un financement catalytique pour la création de think tanks sur les politiques afin de soutenir l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes. Cette tendance émergente à la création de think tanks sur les politiques reposait sur le principe que les politiques et la prise de décision sont meilleures lorsqu'elles s'appuient sur des données empiriques solides et une analyse rationnelle rigoureuse.

Le mandat du ZEPARI consistait à mener des analyses et des recherches en matière de politique économique, ainsi qu'à assurer

le développement professionnel et le renforcement des capacités des économistes du secteur public. Les résultats de l'analyse et de la recherche politiques devaient être diffusés à un large éventail de parties prenantes, notamment celles des secteurs public et privé, du monde universitaire et de la société civile. La nouvelle institution devait devenir un think tank économique réputé, capable de générer et de diffuser des options politiques et d'établir des liens intellectuels avec d'autres think tanks, ce qui enrichirait les dialogues politiques nationaux et les perspectives sur la formulation et la mise en œuvre de la politique monétaire.

Le mandat du ZEPARI allait au-delà de la recherche sur les politiques et comprenait des initiatives globales de renforcement des capacités. Il englobait des études de recherche axées sur les politiques, des formations en cours d'emploi et des programmes de bourses, tous destinés à renforcer les capacités d'analyse au sein du gouvernement. L'objectif général du ZEPARI était de fournir des recherches économiques et des analyses politiques de premier ordre et bien articulées afin d'éclairer la prise de décision du gouvernement, conformément aux priorités et aux objectifs fixés. De même, le ZEPARI devait diffuser des analyses de haute qualité sur les défis économiques urgents à court et moyen terme auxquels le Zimbabwe était confronté, tout en renforçant la capacité à long terme du gouvernement à utiliser l'analyse politique de manière durable.

Un objectif complémentaire du ZEPARI était de fournir une formation systématique au personnel gouvernemental. Cela comprenait le financement de bourses de formation postuniversitaire et le soutien à toute une série d'activités de développement professionnel, telles que des cours en cours d'emploi, des programmes de stages (tant au niveau national qu'à l'étranger), des ateliers, des conférences et des séries de séminaires. Ces initiatives visaient à renforcer les compétences analytiques des fonctionnaires du secteur public, afin d'améliorer leur efficacité et leur efficience dans la formulation et la mise en œuvre des politiques.

Dispositions organisationnelles et financement

Depuis 2020, la structure organisationnelle du ZEPARI est restée inchangée. L'organigramme comprend 14 postes, mais seuls 10 sont actuellement pourvus. Conscient de l'importance des ressources humaines pour l'efficacité institutionnelle, le ZEPARI a continué à accorder une priorité essentielle à la fidélisation du personnel. À cette fin, il a mis en place un ensemble de mesures incitatives financières et non financières. Les mesures actuelles comprennent un programme de prêt automobile et des indemnités de carburant, tous deux destinés à améliorer la mobilité du personnel et à réduire le coût des trajets domicile-travail.

À l'avenir, l'institution s'efforce activement de renforcer son cadre d'incitations afin de soutenir davantage la motivation et la fidélisation du personnel. Les mesures proposées comprennent l'introduction de primes basées sur les performances, l'augmentation des possibilités de développement professionnel et de formation, ainsi que des programmes d'échange de personnel avec d'autres think tanks régionaux et internationaux. Ces initiatives visent à améliorer à la fois la base de connaissances institutionnelles et l'efficacité globale de l'équipe.

Le cadre de gouvernance du ZEPARI repose sur un conseil d'administration composé de représentants issus des principales institutions locales des secteurs public et privé. Le directeur exécutif, en plus de diriger l'institution, est membre d'office du conseil d'administration, ce qui garantit une étroite coordination entre la supervision de la gouvernance et la direction opérationnelle.

Au fil des ans, des changements importants dans le comportement des bailleurs de fonds ont façonné le modèle financier du ZEPARI. La tendance la plus notable a été l'abandon du financement institutionnel de base au profit d'un financement basé sur des projets. Si ce dernier soutient des activités ciblées avec des résultats mesurables, il limite également la flexibilité dans la planification à long terme et l'investissement dans le développement institutionnel. Le déclin du soutien de base a exposé le ZEPARI à des vulnérabilités opérationnelles, en particulier en période de restrictions budgétaires.

En réponse, ZEPARI a adopté en 2015 un modèle économique révisé qui met davantage l'accent sur les activités de conseil afin de compléter ses activités de recherche sur les politiques, soutenues par le gouvernement et les partenaires de développement. Ce changement a contribué à diversifier les sources de revenus et à réduire la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds. Cependant, la nature imprévisible des contrats de conseil a introduit une volatilité des flux de trésorerie, qui a parfois compromis la stabilité institutionnelle. Afin d'améliorer sa viabilité financière, ZEPARI a mis en œuvre plusieurs initiatives stratégiques. Il s'agit notamment d'efforts visant à élargir sa clientèle de services de conseil et à tester des programmes de formation payants destinés à générer des revenus récurrents. En outre, ZEPARI explore de nouvelles pistes de soutien, en particulier des partenariats avec des entreprises locales et des organisations philanthropiques, qui restent largement inexploités.

Aujourd'hui, la structure financière de ZEPARI repose sur deux sources principales : les subventions gouvernementales, qui représentent environ 60 % de son budget 2025, et les revenus générés par ses propres activités, provenant en grande partie de missions de conseil liées à des projets, qui constituent les 40 % restants.

La collaboration est également devenue un pilier essentiel de la stratégie de durabilité de ZEPARI. En s'engageant dans des projets de recherche conjoints avec des think tanks homologues au Zimbabwe et dans toute la région, ZEPARI a élargi à la fois sa portée intellectuelle et ses possibilités de financement. Ces partenariats améliorent non seulement la qualité et la visibilité de ses recherches, mais contribuent également aux efforts de mobilisation des ressources. Collectivement, ces approches reflètent l'engagement stratégique de ZEPARI en faveur de l'indépendance financière et de la résilience.

À l'avenir, ZEPARI continuera à donner la priorité à la viabilité financière en tant qu'objectif stratégique. Cela implique notamment la recherche de modèles de financement innovants, le renforcement des partenariats, l'élargissement de son offre de services et la promotion d'une meilleure reconnaissance du rôle de la recherche fondée sur des données probantes dans l'élaboration des politiques.

En ancrant ses activités dans un modèle de financement diversifié et adaptatif, ZEPARI vise à garantir la continuité et l'impact de son travail en faveur du programme de développement du Zimbabwe.

Activités et réalisations de ZEPARI

En générant des connaissances adaptées au contexte et pertinentes au niveau national et en renforçant les capacités pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques fondées sur des données probantes, ZEPARI s'impose comme un think tank de référence au Zimbabwe. Les recherches politiques menées par ZEPARI ont apporté une contribution significative au débat sur des questions économiques clés, notamment dans les domaines de la politique macroéconomique, des moteurs de la croissance économique, des facteurs de coût, du développement du secteur financier, des chaînes de valeur et du développement minier, entre autres.

Ce résultat est le fruit direct du soutien apporté par les partenaires financiers du ZEPARI pour renforcer les capacités institutionnelles de l'organisation, augmentant ainsi le volume et la qualité des recherches disponibles pour éclairer la réforme de la politique économique et la capacité du gouvernement à absorber les données probantes. Toutefois, pour que le ZEPARI continue à produire des biens publics en tant que think tank, il est nécessaire de disposer de sources de financement cohérentes et durables pour les travaux de recherche de l'institution.

La structure organisationnelle du ZEPARI est restée intacte malgré la perte de personnel clé, qui a entraîné un déclin des activités de recherche en raison de la pandémie de COVID-19. Cependant, le ZEPARI a surmonté la tempête et est en passe de renforcer ses ressources humaines. Pour y parvenir, le ZEPARI s'est concentré sur des incitations financières et non financières afin de fidéliser son personnel.

L'engagement du ZEPARI dans la collaboration avec des think tanks régionaux et internationaux reflète l'émergence du ZEPARI en tant que think tank politique crédible, non seulement au Zimbabwe, mais

aussi dans la région et à l'échelle internationale. Le ZEPARI est également un membre actif du Comité de l'Institut des politiques publiques (PIC) de l'ACBF depuis sa création, son directeur exécutif ayant occupé le poste de vice-président du PIC pendant deux mandats. Le ZEPARI participe également activement au Réseau africain des think tanks (ATTN) dans le cadre du groupe de travail sur les think tanks, qui élabore un cadre pour la viabilité financière des think tanks africains.

Depuis sa création, le ZEPARI a organisé des ateliers de diffusion de la recherche, des séminaires, des événements de dialogue politique et des conférences internationales. Le pouvoir de mobilisation de l'institution et son attractivité auprès des principaux acteurs politiques ne cessent de croître, reflétant la maturité de l'organisation en tant que think tank crédible. Sa capacité à collaborer et à co-organiser des conférences et des séminaires importants s'est également accrue.

Au fil des ans, le ZEPARI a vu son pouvoir de mobilisation s'accroître grâce à l'amélioration de la qualité et de la pertinence des ateliers de diffusion de la recherche, des séminaires, des événements de dialogue politique et des conférences internationales qu'il organise. L'institution a constaté une augmentation de la demande pour ses services grâce aux réseaux créés à l'occasion de ces événements. Les membres du personnel du ZEPARI sont également invités à faire des présentations sur divers sujets économiques lors de conférences organisées par d'autres institutions, notamment des organisations professionnelles.

La co-organisation de conférences de haut niveau et d'ateliers de diffusion a permis de tirer parti de ressources limitées pour rassembler des documents de recherche de qualité et des intervenants qui ont séduit un large éventail de parties prenantes, ce qui a eu pour effet d'accroître l'influence sur les acteurs/décideurs politiques. Ces partenariats ont accru la visibilité du ZEPARI au-delà des frontières du Zimbabwe. Cela a encore élargi le champ des possibilités de partenariat collaboratif dans le domaine de la recherche régionale.

Dès le début, le ZEPARI a reconnu l'importance du développement institutionnel. L'une de ses premières activités a été un atelier

de consolidation d'équipe destiné à favoriser la collaboration, à améliorer l'efficacité et à cultiver une culture organisationnelle cohésive. Afin de renforcer encore ses activités, le ZEPARI a entrepris une mission d'analyse comparative auprès des principaux think tanks d'Afrique de l'Est, notamment l'Institute of Policy Analysis (IPA), le Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (KIPPRA), l'African Economic Research Consortium (AERC) et l'Economic and Social Research Foundation (ESRF) en Tanzanie. Ces engagements ont permis de tirer des enseignements précieux en matière de gouvernance des think tanks, de production de recherche, d'engagement des parties prenantes et de mobilisation des ressources. Le conseil d'administration de ZEPARI a officiellement adopté bon nombre de recommandations issues de cette mission, les utilisant pour guider les débuts de l'institut.

Le ZEPARI a également bénéficié d'une série d'initiatives de soutien institutionnel, en particulier celles facilitées par l'ACBF. Les cadres supérieurs, notamment les responsables de programme, les responsables financiers et le personnel chargé du suivi et de l'évaluation, ont participé à des programmes de formation spécialisés afin de renforcer la gestion financière, les systèmes d'approvisionnement et les procédures administratives. La participation active du ZEPARI à des plateformes régionales de partage des connaissances, telles que les groupes consultatifs techniques et les réseaux (TAPNET), le Comité des instituts de recherche politique (PIC) et le Réseau africain des think tanks (ATTN), a également contribué à son développement institutionnel en favorisant l'apprentissage entre pairs et l'échange de bonnes pratiques.

Ensemble, ces efforts ont considérablement renforcé la capacité du ZEPARI à fournir des recherches politiques pertinentes en temps opportun, tout en soutenant les objectifs nationaux de prise de décision fondée sur des données probantes. Guidé par sa vision stratégique de devenir le principal centre d'excellence du Zimbabwe en matière de recherche et d'analyse politiques, le ZEPARI continue d'aligner ses activités de recherche et de formation sur les priorités de développement en constante évolution du pays.

Sa mission, qui consiste à mener des recherches axées sur la demande et à fournir des services de renforcement des capacités, reste au cœur des activités de l'Institut. Grâce à cette double orientation, le ZEPARI contribue non seulement à l'amélioration des politiques publiques, mais aide également à constituer un vivier de professionnels qualifiés capables de façonner l'avenir économique du Zimbabwe.

Leçons tirées de l'expérience du ZEPARI

Une leçon essentielle pour les think tanks émergents est l'importance d'offrir des emplois compétitifs et stables afin de retenir les talents et de construire une mémoire institutionnelle.

Grâce à sa collaboration avec des think tanks régionaux et internationaux, le ZEPARI a compris que la relation entre la recherche et l'élaboration des politiques n'est pas linéaire. La recherche seule ne se traduit pas automatiquement en mesures politiques. Au contraire, l'utilisation des données dépend de leur pertinence, du moment où elles sont présentées et de leur adéquation avec la politique et le contexte social du moment. Les décideurs politiques peuvent ignorer des conclusions techniquement solides si elles entrent en conflit avec les réalités politiques ou les programmes politiques.

Par conséquent, l'influence d'un think tank dépend non seulement de la qualité de ses recherches, mais aussi de sa capacité à communiquer efficacement ses conclusions, à établir des alliances stratégiques et à s'engager dans la promotion des politiques. La crédibilité, la proactivité, la capacité d'adaptation et des partenariats solides avec des institutions influentes sur le plan politique sont des facteurs de réussite essentiels. Dans les environnements où la demande ou la capacité de prise de décision fondée sur des données probantes est limitée, les think tanks doivent aller plus loin, en investissant dans la présentation des résultats de recherche à divers publics et en faisant pression pour une meilleure appréciation de la valeur de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.

Défis et difficultés

Le ZEPARI a dû relever une série de défis pour devenir un think tank crédible dans le paysage politique du Zimbabwe. Comme de nombreuses institutions similaires dans les pays en développement, le ZEPARI a dû lutter pour assurer sa stabilité institutionnelle et sa viabilité financière. Le maintien d'un tel think tank nécessite des investissements à long terme, en particulier dans le financement de base et les ressources de renforcement des capacités, qui font souvent défaut au Zimbabwe et dans d'autres pays en développement.

Les difficultés financières de ZEPARI sont devenues particulièrement aiguës après la fin de sa deuxième subvention de l'ACBF en novembre 2014. Cette situation, conjuguée aux contraintes budgétaires plus générales du Zimbabwe, a pesé lourdement sur les activités de l'institut. Bien que le programme SERA (Strategic Economic Research and Analysis) financé par l'USAID ait fourni un certain financement programmatique en 2015, ZEPARI a eu du mal à honorer ses obligations financières de base, notamment les salaires du personnel et les coûts opérationnels.

Le ZEPARI manque également d'infrastructures de travail adéquates. Son nouveau modèle économique a également aggravé ses contraintes financières, notamment en raison du caractère irrégulier des revenus provenant des activités de conseil, qui affecte la stabilité de sa trésorerie. Le ZEPARI a fonctionné dans un environnement macroéconomique instable, marqué par l'hyperinflation, les déséquilibres des taux de change et une pénurie persistante de devises étrangères. Ces facteurs ont érodé la valeur des ressources financières disponibles, limitant encore davantage la marge de manœuvre budgétaire du Zimbabwe. Le financement public des institutions bénéficiant de subventions, telles que ZEPARI, a été réduit au fil du temps, et l'absence de financement de base prévisible de la part des bailleurs de fonds a exacerbé ces difficultés.

Si les activités de conseil ont permis à ZEPARI de rester à flot, leur imprévisibilité a entraîné d'importants problèmes de trésorerie. Le passage d'un financement de base à un financement par projet a intensifié cette pression. De plus, la concurrence pour obtenir des

financements des bailleurs de fonds s'est intensifiée, les fondations et les bailleurs de fonds exigeant un impact et une influence plus mesurables sur les processus politiques. En conséquence, ZEPARI a été soumis à une pression croissante pour élargir son engagement auprès de la société civile et du secteur privé afin de répondre à ses besoins de financement.

Le contexte politique général au Zimbabwe a posé des défis uniques à ZEPARI. Le paysage économique et politique du pays a oscillé entre des réponses dictées par la crise et des interventions à court terme, laissant peu de place à une analyse politique à long terme fondée sur la recherche. Ce contexte a créé un décalage entre la demande des décideurs politiques pour des solutions rapides et la nature lente et méthodique de la recherche économique rigoureuse.

Leviers et facteurs de réussite

La capacité de ZEPARI à relever les défis financiers et à maintenir la stabilité institutionnelle témoigne de l'efficacité de sa gestion financière. Depuis sa création, l'Institut a toujours reçu des rapports d'audit de ses auditeurs reflétant ses pratiques de gestion financière solides. Cela a non seulement renforcé la crédibilité de l'institution, mais a également contribué à générer des revenus, notamment grâce à une gestion efficace des fonds destinés à divers projets. En conséquence, le ZEPARI a prouvé sa valeur en fournissant régulièrement des résultats de recherche de haute qualité qui répondent aux attentes de ses parties prenantes, dont le nombre ne cesse de croître.

Malgré des contraintes financières, le ZEPARI est devenu un acteur reconnu et influent dans le paysage politique du Zimbabwe. Les recherches de l'institut ont façonné des initiatives politiques nationales clés et contribué à l'élaboration de plusieurs documents politiques importants. Par exemple, les travaux du ZEPARI sur l'exploitation minière et la croissance économique ont suscité un intérêt considérable de la part des ministères, des acteurs du secteur privé, des organisations de la société civile et même d'institutions internationales, telles que la Bibliothèque du Congrès américain.

La visibilité croissante du ZEPARI se manifeste également par sa participation active aux plateformes nationales de dialogue politique. L'institut a joué un rôle déterminant dans l'organisation et la participation à des séminaires pré- et post-budgétaires, à des consultations sur les grands cadres politiques et à la Conférence sur le développement économique du Zimbabwe (ZEDCON). En outre, le ZEPARI s'est engagé auprès des structures gouvernementales locales sur des thèmes tels que la décentralisation et la gouvernance, renforçant ainsi son rôle dans l'élaboration des politiques à plusieurs niveaux de gouvernement.

Face à la demande croissante de conseils politiques fondés sur des données probantes, le ZEPARI a continué à recevoir des commandes de recherche de la part d'un large éventail de parties prenantes, notamment des ministères, des entreprises du secteur privé et des organisations de la société civile. Cette demande croissante de recherches et d'analyses de qualité souligne le rôle de plus en plus important de l'institut dans l'élaboration de la trajectoire de développement du Zimbabwe.

Les efforts de renforcement des capacités du ZEPARI continuent d'être la pierre angulaire de ses activités, l'institut ayant été chargé de rédiger la nouvelle politique industrielle du Zimbabwe dans le cadre de sa contribution continue aux initiatives politiques du gouvernement. Le plan stratégique 2020-2025 a défini les priorités du ZEPARI, qui se concentrent sur la consolidation de sa crédibilité, la diversification de ses sources de financement et le renforcement de sa visibilité en tant que source fiable de recherches pertinentes pour l'élaboration des politiques.

Recommandations

L'expérience du ZEPARI offre des enseignements précieux aux think tanks émergents et en phase de maturation à travers le continent. Les principales priorités stratégiques à mesure que nous progressons sont les suivantes

- ▶ Obtenir un financement à long terme : afin d'assurer sa viabilité institutionnelle, le ZEPARI doit élargir sa base de financement en diversifiant ses donateurs, en augmentant le nombre de travaux commandés et en explorant des mécanismes de financement innovants.
- ▶ Renforcer les capacités de recherche et de gestion des connaissances : le renforcement des capacités techniques, en particulier dans les domaines de l'analyse des données, de la modélisation des politiques et de la communication, est essentiel pour améliorer la qualité et l'impact des résultats de la recherche.
- ▶ Mesurer l'impact de la recherche : le développement de systèmes robustes permettant de suivre l'influence de la recherche sur les résultats politiques contribuera à démontrer la valeur ajoutée aux parties prenantes et à orienter les améliorations stratégiques.
- ▶ Approfondir les réseaux et les partenariats politiques : la création d'alliances avec la société civile, le secteur privé, le monde universitaire et les médias permettra d'améliorer l'utilisation des résultats de la recherche et de favoriser un environnement politique plus réceptif.
- ▶ Promouvoir la demande de données probantes : encourager une culture d'élaboration des politiques fondée sur des données probantes nécessite un engagement continu avec les décideurs politiques et le renforcement des capacités au sein du gouvernement afin d'absorber et d'utiliser efficacement les résultats de la recherche.

Le parcours du ZEPARI reflète la complexité de la création et du maintien d'un think tank dans un contexte où les ressources sont limitées et la situation politique dynamique. Cependant, il montre également qu'avec un leadership stratégique, une gouvernance solide, une grande capacité d'adaptation et un engagement sans faille en faveur de la qualité et de la pertinence, les think tanks peuvent jouer un rôle transformateur dans l'élaboration des politiques nationales de développement.

Analyse comparative

Modèles transversaux

Gouvernance et leadership

Dans les cinq cas, les structures de gouvernance et l'éthique de leadership apparaissent comme des éléments centraux de la résilience institutionnelle. Le CERAPE et l'ESRF, deux fondations indépendantes, s'appuient fortement sur des mécanismes de gouvernance qui mettent l'accent sur la responsabilité, la transparence et l'inclusivité. Leurs assemblées générales et leurs processus décisionnels participatifs ont joué un rôle crucial dans la légitimation de leur travail et l'obtention de la confiance de leurs partenaires. Dans ces cas, le leadership s'est caractérisé par des valeurs méritocratiques, une ouverture à la jeunesse et une insistance sur la rigueur méthodologique.

Les institutions affiliées au gouvernement – CAMERCAP, KIPPRA et ZEPARI – tirent leur légitimité de leur ancrage formel dans les structures étatiques. KIPPRA, par exemple, bénéficie d'une base statutaire en vertu de la loi KIPPRA de 2006, qui garantit la stabilité et la clarté de son mandat. L'alignement du CAMERCAP sur la présidence et les ministères centraux lui assure un accès de haut niveau, tandis que le conseil d'administration de la ZEPARI est structuré de manière à garantir des liens solides avec le secteur public. Cependant, les avantages d'une affiliation officielle à l'État exposent également ces institutions à des pressions politiques. Leurs structures de gouvernance protègent leur survie, mais parfois au détriment de leur autonomie.

Financement et mobilisation des ressources

La question du financement est peut-être le facteur le plus déterminant qui distingue les différentes trajectoires institutionnelles.

Le CERAPE et l'ESRF, en tant que centres indépendants, dépendent très largement des subventions accordées par les bailleurs de fonds dans le cadre de projets. Cela leur confère une certaine autonomie par rapport au gouvernement, mais les expose à la volatilité et à un désalignement par rapport aux objectifs stratégiques à long terme. Le budget annuel du CERAPE a rarement dépassé 100 000 dollars, un montant insuffisant pour assurer la professionnalisation ou la diffusion systématique. L'ESRF, malgré un portefeuille plus diversifié, continue de dépendre des cycles de projets des bailleurs de fonds, ce qui limite sa capacité à mener des programmes de recherche indépendants.

En revanche, les think tanks affiliés au gouvernement bénéficient d'une plus grande prévisibilité budgétaire. Le KIPPRA reçoit près de 80 % de son financement de l'État, tandis que le CAMERCAP et le ZEPARI dépendent également fortement des subventions gouvernementales. Cela leur assure leur survie même en période de vaches maigres, mais lie leur santé financière à la stabilité budgétaire et à la volonté politique de l'État. Dans un contexte de crise économique ou d'instabilité politique, comme au Zimbabwe, la dépendance à l'égard du financement public peut devenir un handicap. Aucun des cinq cas ne présente de modèles de diversification pleinement développés comprenant des dotations, des revenus importants provenant de l'e de services payants ou une forte philanthropie du secteur privé. Cela expose toutes les institutions à des risques de financement sous une forme ou une autre.

Capacités humaines et institutionnelles

Le capital humain est apparu comme un domaine clé d'innovation dans tous les cas, même lorsque les ressources financières sont rares. Le CERAPE s'est distingué en recrutant systématiquement de jeunes chercheurs et stagiaires, combinant une formation méthodologique avec un travail de terrain afin d'accélérer le développement des capacités. L'ESRF intègre la formation dans ses projets, tandis que le ZEPARI s'est spécialisé dans le renforcement des compétences des économistes gouvernementaux. Le programme pour jeunes

professionnels du KIPPRA est devenu une référence continentale pour la formation de nouvelles générations d'analystes politiques, et le CAMERCAP s'est concentré sur la formation de cadres techniques pour soutenir les stratégies nationales.

Ces succès sont toutefois tempérés par des faiblesses structurelles. Les cinq institutions rencontrent des difficultés à retenir leur personnel qualifié en raison des faibles salaires et des incitations limitées par rapport aux organisations internationales ou au secteur privé. L'équilibre entre les sexes reste inégal, les femmes étant sous-représentées aux postes de direction et de recherche. Les initiatives de renforcement des capacités sont essentielles, mais sans un soutien institutionnel durable et des incitations professionnelles, elles risquent de rester temporaires plutôt que transformatrices.

Influence et adoption des politiques

L'impact des think tanks sur les politiques varie considérablement en fonction du modèle institutionnel et du contexte politique. L'intégration du KIPPRA dans le système étatique lui a permis d'influencer directement la politique budgétaire et macroéconomique, son rapport économique annuel sur le Kenya servant de document de référence essentiel pour les décideurs politiques. Le CAMERCAP a joué un rôle central dans la conception et le suivi de la stratégie nationale de développement 2030 du Cameroun, tandis que le ZEPARI a influencé les politiques fiscales, minières et industrielles au Zimbabwe.

Pour les centres indépendants tels que le CERAPE et l'ESRF, l'influence politique dépend de la crédibilité, de la pertinence et de la persévérance. Les contributions du CERAPE au Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté au Congo et à son étude transnationale sur la résilience des PME illustrent comment de petites institutions peuvent influencer les débats lorsque la recherche est rigoureuse et opportune. Le rôle de l'ESRF dans la Vision 2025 de la Tanzanie démontre comment l'indépendance peut coexister avec un niveau élevé de confiance du gouvernement. Dans tous les cas, cependant, un défi récurrent est l'adoption inégale des

recherches nationales. Les décideurs politiques privilégient souvent les consultants et les agences internationaux, ce qui sape le rôle des think tanks locaux.

Réseaux et partenariats

L'adhésion à des réseaux régionaux et mondiaux s'est avérée indispensable. La participation du CERAPE aux programmes de l'AERC, du CODESRIA et du CRDI a élargi les possibilités de formation et de visibilité, compensant ainsi l'environnement national fragile. L'ESRF et le KIPPRA ont bénéficié de liens mondiaux, notamment de leur participation aux réseaux Southern Voice et T20 Africa, qui leur permettent de se positionner dans les débats politiques mondiaux. Le ZEPARI tire parti de ses liens historiques avec l'ACBF et de ses relations au sein de la SADC, tandis que le CAMERCAP est resté davantage axé sur le niveau national, ce qui limite son impact régional. Les données comparatives suggèrent que le réseautage n'est pas accessoire, mais essentiel à la durabilité, en particulier pour les think tanks situés dans des contextes politiquement fragiles ou pauvres en ressources.

Tendances émergentes

Le virage numérique et l'essor de l'intelligence artificielle

La tendance la plus disruptive est peut-être l'accélération de la transformation numérique. À travers le continent, la pénétration des téléphones mobiles, la disponibilité des données et la culture numérique se sont rapidement développées, créant à la fois des opportunités et des demandes pour des données pertinentes, accessibles et basées sur des preuves. L'incursion de l'ESRF dans la recherche sur l'économie numérique et le développement par le CERAPE de manuels de formation méthodologique intégrant des outils numériques illustrent la manière dont les think tanks

commencent à s'adapter. Mais les implications vont plus loin. L'analyse des mégadonnées, les plateformes statistiques open source et l'intelligence artificielle offrent désormais aux think tanks la possibilité de mener des analyses à une vitesse et à une échelle sans précédent. Dans le même temps, les plateformes numériques telles que les webinaires, les podcasts et les réseaux sociaux révolutionnent la diffusion des connaissances, élargissant leur portée aux jeunes, à la société civile et aux acteurs régionaux. Pour les think tanks africains, le défi consiste à adopter ces outils sans sacrifier la rigueur méthodologique ni tomber dans le piège de la désinformation qui caractérise également l'ère numérique.

Intégration continentale et l'ère de la ZLECAf

Une deuxième tendance est la centralité croissante des cadres politiques continentaux. La mise en œuvre de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf), parallèlement à l'Agenda 2063 et aux initiatives continentales sur l'industrialisation, le changement climatique et la santé, crée une nouvelle demande pour des think tanks capables de travailler au-delà des cloisonnements nationaux. La régionalisation du CERAPE en République centrafricaine, en République démocratique du Congo et au Cameroun offre un exemple de la manière dont les institutions peuvent se positionner dans les débats régionaux. Pour d'autres, le défi consiste à aligner la recherche sur les communautés économiques régionales (CER) et les institutions continentales telles que la Commission de l'Union africaine, la Banque africaine de développement et la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique. La ZLECAf, en particulier, nécessite une analyse politique sur la facilitation des échanges, les barrières non tarifaires, le commerce numérique et l'industrialisation inclusive du genre, des domaines dans lesquels les ministères nationaux manquent souvent d'expertise. Les think tanks capables de combler cette lacune deviendront des acteurs indispensables dans le processus d'intégration de l'Afrique.

Le dividende démographique et l'inclusion des jeunes

Le profil démographique de l'Afrique continue de façonner l'agenda des institutions du savoir. Avec plus de 60 % de la population âgée de moins de 30 ans, les think tanks ne peuvent rester des enclaves élitistes réservées aux universitaires chevronnés. Les filières pour les jeunes, comme le démontrent le programme pour jeunes professionnels du KIPPRA et l'intégration de stagiaires en recherche par le CERAPE, se sont avérées être des stratégies efficaces pour le renouveau et le dynamisme. Mais les opportunités sont encore plus grandes. Les jeunes Africains sont de plus en plus entrepreneurs, férus de numérique et engagés politiquement. Les think tanks qui exploitent leur énergie, par le biais de bourses, de formations, de mentorat et de co-crédation de connaissances, renforceront non seulement leur propre viabilité, mais contribueront également à former une nouvelle génération de responsables politiques. L'égalité des sexes fait partie intégrante de cette tendance. Si les progrès ont été inégaux, l'inclusion des femmes chercheurs et leaders est essentielle tant pour la légitimité institutionnelle que pour garantir que l'analyse des politiques reflète les réalités vécues par les sociétés africaines.

Évolution du paysage des bailleurs de fonds et essor de la philanthropie nationale

L'environnement de financement des think tanks africains évolue également. Les priorités des bailleurs de fonds se sont orientées vers des interventions à court terme et spécifiques à des projets, souvent liées à des questions mondiales telles que le changement climatique, les migrations et la gouvernance. Si cela crée des opportunités d'engagement, cela fragmente également les programmes institutionnels. Dans le même temps, on observe un intérêt croissant pour la mobilisation de la philanthropie nationale et des partenariats avec le secteur privé. Les particuliers fortunés, les fondations africaines et les programmes de responsabilité sociale des entreprises apparaissent peu à peu comme des bailleurs de fonds potentiels pour la production de connaissances. Le soutien de la Fondation Mastercard aux réseaux de recherche et les investissements de la

Fondation Mo Ibrahim dans les indicateurs de gouvernance sont les premiers signes de cette évolution. Les think tanks qui parviennent à cultiver de tels partenariats réduiront leur dépendance vis-à-vis des cycles volatils des donateurs et renforceront l'appropriation locale des programmes de recherche.

Le retour de l'État et la demande de preuves

Une autre tendance est le rôle renouvelé de l'État dans le développement de l'Afrique, en particulier après la pandémie de COVID-19 et en réponse aux chocs mondiaux tels que le changement climatique et les tensions géopolitiques. Les gouvernements sont de plus en plus appelés à jouer un rôle proactif dans la politique industrielle, la réglementation numérique et la protection sociale. Cette résurgence offre aux think tanks l'occasion de fournir des preuves opportunes et adaptées au contexte. Cependant, elle augmente également les risques de politisation et de cooptation, en particulier pour les institutions affiliées à l'État. Les expériences du KIPPRA, du CAMERCAP et du ZEPARI montrent les deux facettes de cette dynamique : un financement stable et un accès solide, mais un espace critique limité. Les think tanks indépendants doivent naviguer avec prudence, en trouvant un équilibre entre un engagement constructif et la préservation de leur autonomie.

Pluralisme des connaissances et sphère publique

Enfin, l'espace dédié à la production de connaissances en Afrique devient plus pluraliste. Les universités, les ONG, les médias et les mouvements populaires sont de plus en plus actifs dans la production et la diffusion de données. Les réseaux sociaux ont démocratisé l'accès aux données et amplifié la voix des militants, des citoyens scientifiques et des communautés de recherche informelles. Pour les think tanks, ce pluralisme peut être à la fois un défi et une opportunité. La concurrence pour attirer l'attention et gagner en légitimité est plus féroce, mais les partenariats avec ces nouveaux acteurs peuvent élargir la portée et la pertinence des think tanks.

Les think tanks les plus durables seront ceux qui se positionneront comme des rassembleurs et des intégrateurs, capables de réunir de multiples sources de connaissances dans une analyse cohérente et orientée vers les politiques.

Implications politiques et recommandations

La durabilité des think tanks africains a des implications profondes pour la capacité du continent à concevoir, mettre en œuvre et évaluer des politiques susceptibles de réaliser l'Agenda 2063 et les objectifs de développement durable. L'analyse comparative du CERAPE, du CAMERCAP, du KIPPRA, de l'ESRF et du ZEPARI souligne que si les think tanks jouent un rôle indispensable dans la fourniture de données factuelles et l'orientation des débats, ils restent structurellement fragiles. Les enseignements tirés de leurs expériences suggèrent une série d'implications politiques et de recommandations à l'intention des gouvernements, des bailleurs de fonds et des think tanks eux-mêmes.

Une première implication est que les gouvernements doivent reconnaître les think tanks comme des biens publics qui contribuent au développement national et régional. Investir durablement dans la recherche et l'analyse politique n'est pas un luxe, mais une condition préalable à une gouvernance éclairée. Pourtant, les données montrent que la plupart des États africains consacrent moins de 0,3 % de leur PIB à la recherche, ce qui est bien en deçà de l'objectif de 1 % fixé par l'Union africaine. Les gouvernements devraient donc adopter des cadres juridiques et institutionnels qui garantissent un financement prévisible aux think tanks tout en préservant leur indépendance. Des mécanismes tels que des accords-cadres pluriannuels, des contributions sous forme de dotations ou des subventions basées sur les performances pourraient apporter la stabilité nécessaire à une planification à long terme. Il est important que ces cadres soient conçus de manière à éviter toute politisation, afin de garantir que les think tanks conservent l'autonomie nécessaire pour fournir des conseils francs.

Une deuxième implication concerne les bailleurs de fonds. Si le financement externe a été essentiel pour soutenir les think tanks africains, son caractère à court terme et axé sur des projets compromet souvent le développement institutionnel. Les bailleurs de fonds devraient rééquilibrer leur soutien afin d'inclure une plus grande part de subventions institutionnelles, d'investissements dans le renforcement des capacités et d'engagements de financement pluriannuels. Dans le même temps, ils devraient éviter d'évincer l'appropriation nationale. La transition d'un modèle dépendant de l'extérieur vers un financement mixte nécessitera un dialogue entre les bailleurs de fonds, les gouvernements et les dirigeants des think tanks afin d'identifier des voies durables. Le soutien aux initiatives philanthropiques africaines, aux programmes de responsabilité sociale des entreprises et aux instruments de financement innovants peut contribuer à diversifier la base de financement.

Une troisième implication concerne le développement des capacités. Les cinq études de cas soulignent l'importance des filières pour les jeunes et des programmes de formation pour renouveler la communauté des chercheurs. Cependant, sans stratégies de fidélisation et d'inclusion, ces efforts risquent de devenir des portes tournantes. Les think tanks devraient institutionnaliser les politiques en faveur des jeunes et de l'égalité des sexes, garantir des rémunérations compétitives dans la mesure du possible et concevoir des cadres de progression de carrière qui récompensent l'excellence. Les universités et les think tanks doivent également approfondir leur collaboration afin que les diplômés soient mieux préparés aux exigences de la recherche appliquée en matière de politiques. Il est de plus en plus essentiel d'investir dans les compétences numériques, car l'analyse des mégadonnées et l'intelligence artificielle redessinent le paysage de la recherche.

Une quatrième implication est la nécessité de renforcer l'adoption des politiques. Les think tanks africains continuent de se heurter à une demande inégale de données probantes de la part des décideurs politiques, dont beaucoup préfèrent faire appel à des consultants internationaux. Pour surmonter ce biais, les think tanks devraient investir dans des stratégies de communication qui traduisent

des analyses complexes en formats accessibles tels que des notes d'orientation, des infographies et des contenus multimédias. Des plateformes de dialogue régulières, la coproduction de recherches avec les ministères et la participation active aux audiences parlementaires ou aux processus budgétaires peuvent également accroître leur visibilité et leur pertinence. De leur côté, les gouvernements devraient intégrer plus systématiquement les think tanks dans les cycles de planification nationaux, en veillant à ce que les données factuelles éclairent les décisions à chaque étape.

Une cinquième implication concerne la collaboration régionale et continentale. À mesure que la zone de libre-échange continentale africaine et d'autres priorités de l'Agenda 2063 prennent de l'ampleur, les défis politiques transcendent de plus en plus les frontières nationales. Aucun think tank, aussi compétent soit-il, ne peut fournir à lui seul toutes les données nécessaires. Il est donc essentiel de renforcer les plateformes régionales telles que le Réseau africain des think tanks (ATTN), créé par l'ACBF. Ces plateformes peuvent mettre en commun des ressources, harmoniser les méthodologies et amplifier la voix de l'Afrique dans les débats mondiaux. Elles peuvent également contribuer à réduire les disparités entre les think tanks francophones et anglophones en facilitant l'apprentissage entre pairs et les projets communs.

Enfin, les think tanks eux-mêmes doivent embrasser l'innovation et l'adaptation. Les cas présentés montrent que la durabilité n'est pas statique mais dynamique, et qu'elle nécessite un réajustement constant. Les institutions indépendantes doivent continuer à cultiver leur crédibilité et leur visibilité ; les centres affiliés au gouvernement doivent préserver un espace pour l'analyse indépendante ; et tous les think tanks doivent exploiter les outils numériques, élargir l'inclusion des jeunes et des femmes, et poursuivre des stratégies de financement diversifiées. Ce faisant, ils peuvent se positionner non seulement comme des producteurs de connaissances, mais aussi comme des rassembleurs, des bâtisseurs de ponts et des partenaires de confiance dans la transformation de l'Afrique.

En conclusion, les implications politiques et les recommandations qui ressortent de cette analyse mettent en évidence à la fois la fragilité et le potentiel des think tanks africains. Si les gouvernements, les bailleurs de fonds et les think tanks eux-mêmes agissent sur la base de ces conclusions, le continent pourra construire un écosystème de connaissances résilient, capable de façonner des politiques fondées sur des données probantes, inclusives et répondant aux aspirations de développement de l'Afrique. Les cinq études de cas nous rappellent que la durabilité est une responsabilité partagée et qu'avec une action délibérée, les think tanks peuvent passer de la survie au leadership dans la conduite de l'avenir de l'Afrique.

Chapitre 4. Construire des institutions durables dotées des capacités adéquates

« Malgré les efforts considérables déployés après l'indépendance pour renforcer les capacités humaines et institutionnelles de l'Afrique, le manque de capacités adéquates reste un obstacle majeur à la croissance économique, à la transformation structurelle et au développement durable consacrés par l'Agenda 2063 » (UA, 2015).

Introduction

Les évaluations du premier plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 (2014-2023) indiquent que, bien qu'il ait permis d'établir des bases solides, les contraintes de capacité rencontrées par de nombreux acteurs, aux niveaux continental, régional et national, ont freiné la réalisation des objectifs (CUA & AUDA-NEPAD, 2022, 2024). L'évaluation finale recommande de renforcer les mécanismes de mise en œuvre et de réexaminer la pertinence des institutions existantes au regard de leurs objectifs, une orientation reprise dans le deuxième plan décennal de mise en œuvre. (2024-2033). Celui-ci met l'accent sur l'accélération de la mise en œuvre et le renforcement des capacités institutionnelles. Dans le même temps, les analyses sectorielles soulignent le rôle essentiel des think tanks africains pour combler les lacunes en données factuelles et en expertise politique. Toutefois, ces derniers font face à des défis persistants tels que le financement durable, la rétention des talents et la marge de manœuvre politique et les capacités numériques qui doivent être

surmontés afin qu'ils puissent pleinement assumer ce rôle (OTT, 2024, ACED, 2024).

Les think tanks africains jouent un rôle clé dans l'élaboration des politiques publiques et la promotion de la bonne gouvernance sur le continent. Pourtant, beaucoup d'entre eux font face à de sérieux défis de capacité qui compromettent leur création, leur gestion efficace et leur viabilité à long terme. Déjà en 2014, lors du premier sommet des think tanks africains, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique alertait que 30 % des think tanks risquaient de disparaître dans les années à venir et que 60 % étaient jugés « très vulnérables » en raison de la précarité de leur financement, du fort roulement du personnel et de la fuite des cerveaux (ACBF, 2014). Cette alerte reste d'actualité. En 2024, le rapport State of the Sector d'On Think Tanks a mis en évidence quatre défis persistants qui freinent la viabilité des think tanks africains : le financement, l'indépendance, les capacités et l'impact. Par ailleurs, les analyses consacrées à l'Afrique rappellent que, bien que ces institutions aient contribué à transformer le discours dominant passant de la « crise permanente » à « l'essor de l'Afrique » grâce à des alternatives politiques fondées sur des données probantes, elles demeurent fragilisées par des vulnérabilités systémiques qui exigent une attention urgente (Ngugi, 2021).

Les structures socio-économiques et politiques jouent un rôle essentiel dans l'orientation des voies et des résultats du développement continental, régional et national. Les think tanks et le rôle qu'ils jouent doivent également être pris en compte dans ces contextes. L'incapacité à anticiper les défis sociaux, économiques et politiques conduira à l'échec de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des politiques, domaines dans lesquels les think tanks ont un rôle important à jouer.

Compte tenu de leur importance dans l'élaboration des politiques publiques en faveur de la croissance et du développement, il est important d'examiner plus en détail la dimension des capacités associée à la création, à la gestion et à la durabilité des think tanks en Afrique, et ce pour plusieurs raisons. *Premièrement*, un examen plus approfondi de la dimension des capacités permettra de mieux comprendre le fonctionnement de ces institutions. *Deuxièmement*,

une étude de la dimension des capacités en relation avec les think tanks peut aider à mieux les accompagner dans le développement de cette dimension.

Ce chapitre vise à mettre en lumière les impératifs en matière de capacités pour la création, la gestion et la pérennité des think tanks en Afrique.

Cadre de l'ACBF pour évaluer les défis de capacités auxquels sont confrontés les think tanks

Aperçu général et contexte

Dans le contexte des pays africains, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) représente une source faisant autorité pour évaluer les défis en matière de capacités auxquels sont confrontés les think tanks africains. Depuis sa création en 1991, la Fondation a joué un rôle catalyseur dans la transformation du continent en investissant dans des initiatives de renforcement des capacités au sein des secteurs public et privé ainsi que des organisations de la société civile. Son cadre d'évaluation des besoins en capacités vise à identifier les écarts existants par une analyse rigoureuse de la situation actuelle, comparée aux capacités attendues, afin de formuler des interventions fondées sur des données probantes.

La Fondation définit la capacité comme « *la capacité des personnes, des organisations et de la société dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès* » et le développement des capacités comme « *le processus par lequel les personnes, les organisations et la société dans son ensemble libèrent, renforcent, créent, adaptent et maintiennent leurs capacités au fil du temps* » (ACBF, 2014). Les capacités peuvent être appréhendées à trois niveaux complémentaires : l'environnement favorable, le niveau organisationnel et le niveau individuel. L'environnement favorable renvoie au contexte externe à l'organisation, c'est-à-dire

à l'écosystème global dans lequel évoluent les individus et les structures, et qui peut soit faciliter, soit limiter leur action. Le niveau organisationnel englobe l'ensemble des politiques, dispositifs, procédures et cadres internes qui permettent à l'organisation de fonctionner efficacement, de coordonner les capacités individuelles et de mobiliser les ressources pour atteindre ses objectifs. Enfin, le niveau individuel se rapporte aux compétences, connaissances et expériences propres aux personnes, qui constituent la base de leur performance et de leur contribution au sein de l'organisation. (ACBF, 2011).

Cela correspond aux différentes approches élaborées par les bailleurs de fonds, à savoir l'outil d'évaluation des capacités organisationnelles (OCA) développé par différentes agences de la communauté des bailleurs de fonds et du développement au début des années 2000 (USAID, 2013). Ces approches examinent également trois éléments, à savoir les capacités techniques, les capacités fondamentales et l'environnement favorable. La technologie, les connaissances particulières et les connaissances tacites de l'organisation sont appelées « capacités techniques », tandis que la volonté, l'attitude, le leadership et les capacités de gestion nécessaires pour activer les capacités techniques sont appelées « capacités fondamentales » et constituent les éléments essentiels des capacités. Les systèmes, les sociétés, etc. qui sous-tendent ces capacités sont appelés « environnement favorable » et englobent l'organisation.

Le Rapport sur les capacités en Afrique (ACR), publié chaque année par l'ACBF depuis 2011, propose un cadre permettant d'évaluer les capacités au niveau national à l'aide de diverses stratégies. Quatre groupes sont utilisés pour générer un ensemble de sous-indices et un indice composite de capacité qui permet d'établir un lien avec les stratégies et les actions visant à améliorer les capacités dans le secteur (ACBF, 2011). (1) L'« environnement politique » désigne les conditions qui doivent être réunies pour rendre le développement possible, en mettant particulièrement l'accent sur des organisations et des cadres institutionnels efficaces et axés sur le développement. (2) Les « processus de mise en œuvre » concernent la création d'un environnement qui motive et soutient les individus, la capacité à

gérer les relations avec les principales parties prenantes de manière inclusive et constructive, et la capacité à établir des cadres appropriés pour la gestion des politiques, des stratégies, des programmes et des projets. Les processus de conception, de mise en œuvre et de gestion des stratégies nationales de développement visant à produire des résultats de développement socialement inclusifs sont tout aussi importants. (3) Les « résultats de développement au niveau sectoriel » évaluent la manière dont les capacités institutionnelles et humaines se traduisent en résultats de développement tangibles, en mesurant les progrès réalisés dans des secteurs tels que l'éducation, la santé, l'agriculture et les infrastructures, et en établissant un lien direct entre les forces ou les lacunes en matière de capacités et les priorités nationales et régionales en matière de développement. (4) La « production, diffusion et utilisation des connaissances » examine la capacité d'un pays à produire, partager et appliquer des connaissances pour l'élaboration des politiques, en mettant l'accent sur le rôle des think tanks, des universités, des systèmes statistiques et de l'innovation pour garantir des décisions fondées sur des données probantes et un développement durable.

Le cadre de l'ACBF

Le cadre général de l'ACBF pour évaluer les défis auxquels sont confrontés les think tanks en matière de capacités s'inspire du modèle de Gieske, van Buuren et Bekkers (2016). Outre la prise en compte des capacités des think tanks aux niveaux individuel, organisationnel et systémique, le modèle proposé tient compte des aspects innovants des think tanks, à savoir leur capacité de connexion, leur capacité d'ambidextrie et leur capacité d'apprentissage, qui sont nécessaires pour que les think tanks puissent contribuer avec succès à la mise en œuvre du programme de développement de l'Afrique et garantir leur pertinence et leur durabilité.

La capacité de connexion fait référence aux compétences humaines, institutionnelles et sociétales et à toutes les dispositions connexes nécessaires pour faciliter la collaboration et établir et maintenir des liens significatifs et novateurs entre les acteurs et entre les contenus

au sein et au-delà des think tanks. Le concept de *capacité ambidextre* représente les capacités individuelles, organisationnelles et systémiques d'une organisation à combiner à la fois l'exploitation et l'exploration, l'amélioration des routines ou des services existants sur la base des connaissances existantes, et à gérer les paradoxes entre les processus d'amélioration et d'innovation. *La capacité d'apprentissage* peut être définie comme la capacité des individus, des organisations et des sociétés à entretenir un processus continu d'action et de réflexion à travers lequel les connaissances sont acquises, combinées et appliquées. Elle représente la manière dont les individus, les organisations et les sociétés sont capables de reconnaître, d'absorber et d'utiliser les connaissances (Gieske et al., 2016).

L'innovation est la mise en œuvre d'un produit, d'un processus, d'une méthode organisationnelle ou d'une méthode de commercialisation nouvelle ou considérablement améliorée qui crée de la valeur pour les parties prenantes et la société (OCDE, 2023). Son importance dans le travail des think tanks a été discutée et est largement reconnue par la communauté des think tanks en Afrique et au-delà. Les praticiens et les experts soulignent qu'au-delà du développement de contenus innovants, les think tanks africains doivent également donner la priorité à des engagements externes innovants et à des sources de financement diversifiées et durables afin de soutenir efficacement la mise en œuvre de l'Agenda 2063. En outre, les think tanks africains sont encouragés à s'orienter vers des stratégies de recherche autonomes, favorisant l'innovation locale dans un contexte de baisse des financements traditionnels des bailleurs de fonds. En complément, On Think Tanks (2024) souligne la nécessité cruciale d'octroyer des subventions inclusives qui améliorent l'accès des chercheurs africains au financement en simplifiant les barrières institutionnelles et en diversifiant les sources de ressources.

Parmi ces différents aspects de la capacité, celui lié à l'organisation dispose de son propre outil, appelé outil d'évaluation de la capacité organisationnelle (OCA) de l'ACBF, qui se concentre sur l'examen de la capacité au niveau organisationnel. Cet outil est conçu de manière à soutenir l'évaluation des besoins en matière de capacité de diverses organisations opérant dans différents contextes, en particulier les

think tanks. Les principales composantes du cadre OCA de l'ACBF sont les suivantes :

- **Domaines fonctionnels essentiels (niveau 1)** : il s'agit des fonctions qui sont essentielles au fonctionnement optimal d'une organisation. L'ACBF considère que dix (10) fonctions sont fondamentales pour un fonctionnement efficace et une organisation performante.
- **Sous-domaines (niveau 2)** : il s'agit d'ensembles de structures, de politiques, de processus, de systèmes, d'expertise et d'autres outils essentiels pour garantir le fonctionnement efficace d'une fonction organisationnelle fondamentale. Il existe 36 dimensions regroupées autour des 10 fonctions fondamentales.
- **Énoncés d'évaluation (niveau 3)** : il s'agit du point de départ de l'évaluation de la capacité organisationnelle, dans le cadre de laquelle certaines hypothèses sont examinées dans chaque sous-domaine lié à une fonction essentielle donnée.
- **Moyens de vérification** : il s'agit des principales sources d'information à partir desquelles les hypothèses formulées dans chaque sous-domaine sont vérifiées de manière approfondie afin d'en valider la validité.

Un système de notation et d'évaluation est appliqué à travers un processus en quatre étapes afin de garantir la clarté et la cohérence dans la mesure de l'état actuel de la capacité d'une organisation. En outre, il permettrait à terme d'effectuer une analyse comparative entre les organisations ayant fait l'objet d'évaluations similaires. Les résultats de l'évaluation à un niveau particulier sont présentés sous la forme d'une note variant de 1 à 5, conformément aux résultats de l'évaluation effectuée au niveau inférieur, telle que définie dans le cadre de l'évaluation. Ensuite, une note spécifique est attribuée à chaque score comme conclusion de l'évaluation du niveau.

Afin de fournir une représentation visuelle du cadre d'évaluation des capacités organisationnelles (OCA) de l'ACBF, la figure 3 illustre les dix fonctions organisationnelles essentielles et leurs composantes, qui sont indispensables pour évaluer les défis auxquels sont confrontés les think tanks africains en matière de capacités.

Figure 3. Cadre ACBF OCA : les dix fonctions organisationnelles et leurs composantes

FONCTIONS ORGANISATIONNELLES DE BASE (Niveau 1)		COMPOSANTES (Niveau 2)
1	 LEADERSHIP & GOUVERNANCE	1.1. Vision, mission et valeurs fondamentales de l'organisation 1.2. Structure organisationnelle 1.3. Système de gouvernance 1.4. Gestion du changement de leadership 1.5. Diversité, équité et inclusion (DEI)
2	 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	2.1. Manuel du personnel 2.2. Expertise en gestion des ressources humaines
3	 RECHERCHE ET GESTION DES CONNAISSANCES	3.1. Stratégie de gestion des connaissances 3.2. Expertise en gestion des connaissances 3.3. Gestion des programmes de recherche
4	 COMMUNICATION	4.1. Stratégie de communication 4.2. Expertise en communication
5	 INFRASTRUCTURE	5.1. Bureaux 5.2. Système informatique 5.3. Bureaux facilities management system
6	 GESTION FINANCIÈRE	6.1. Système comptable 6.2. Système de contrôle financier 6.3. Expertise en gestion financière 6.4. Gestion du processus budgétaire 6.5. Audit et contrôle interne 6.6. Passation des marchés 6.7. Registre des risques
7	 PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET INNOVATION	7.1. Politique de planification stratégique 7.2. Expertise en planification stratégique 7.3. Pratique de l'innovation
8	 MOBILISATION DES RESSOURCES ET PARTENARIATS	8.1. Stratégie de mobilisation des ressources 8.2. Expertise en mobilisation des ressources 8.3. Politique de partenariats 8.4. Expertise en partenariats
9	 GESTION DES PROGRAMMES	9.1. Planification et mise en œuvre des programmes 9.2. Expertise en gestion de programmes 9.3. Planification opérationnelle 9.4. Rapport d'avancement
10	 GESTION DES RÉSULTATS ET ASSURANCE QUALITÉ	10.1. Système de suivi et évaluation (S&E) 10.2. Expertise en suivi et évaluation 10.3. Assurance qualité et gestion des risques

Source : ACBF

Défis actuels liés à la création, à la gestion et à la pérennité des think tanks

La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) a récemment mené une évaluation de 12 think tanks à travers l'Afrique subsaharienne (ACBF, 2025), dans le cadre du projet CADAST (Capacity Development for Africa's Structural Transformation) financé par la BAD.

L'exercice a débuté par des consultations avec chacun des think tanks ciblés. Sur la base de ces discussions, l'équipe technique de l'ACBF a adapté sa matrice d'évaluation des capacités organisationnelles (OCA) au contexte spécifique de la mission. Chaque think tank a ensuite utilisé cet outil personnalisé de manière autonome. L'évaluation portait sur 107 critères répartis entre 10 fonctions organisationnelles, des précisions étant demandées si nécessaire pour garantir l'exactitude des résultats. Une fois les matrices soumises, l'équipe de l'ACBF les a examinées pour en vérifier la qualité, en comparant les scores et les justifications avec d'autres sources disponibles. Les résultats ont ensuite été compilés et notés, et un rapport consolidé des principales conclusions a été produit. Le projet de rapport a été présenté lors de sessions de validation avec tous les think tanks participants. Ces ateliers ont permis de vérifier la qualité des données et de résoudre les divergences. Un rapport final a ensuite été produit. Enfin, sur la base des résultats de l'évaluation, des initiatives prioritaires de renforcement des capacités ont été identifiées, en tenant compte des ressources disponibles et du calendrier du projet CADAST.

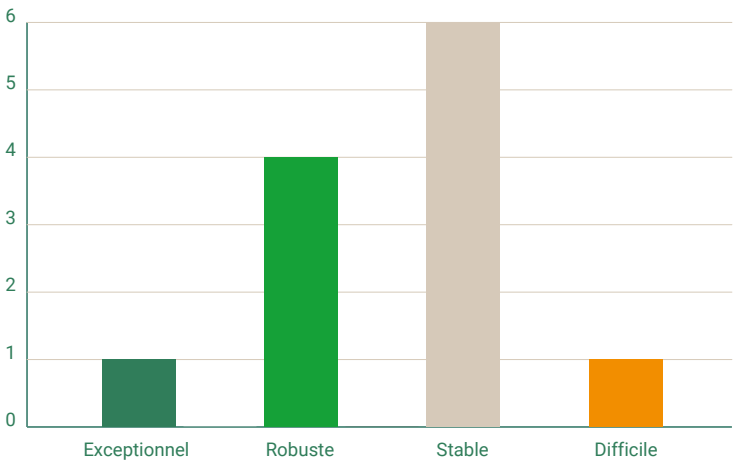
Principaux défis identifiés par l'étude

L'évaluation a révélé des variations importantes dans les capacités organisationnelles des think tanks cibles. Si certaines institutions ont affiché de solides performances dans plusieurs fonctions essentielles, d'autres ont montré des lacunes considérables nécessitant des améliorations ciblées. Ces disparités se reflétaient clairement dans les notes et les évaluations, qui mesuraient l'efficacité de la structure

organisationnelle de chaque think tank. Les niveaux de performance étaient étroitement liés à la présence ou à l'absence de structures, de politiques, de procédures et d'outils solides conçus pour soutenir l'efficacité institutionnelle et la viabilité à long terme.

Les conclusions de l'évaluation, illustrées dans la figure 4, mettent en évidence les résultats de l'évaluation des think tanks dans le cadre du CADAST, en montrant les variations dans les capacités organisationnelles et en identifiant les domaines spécifiques où des améliorations ciblées sont nécessaires.

Figure 4 . Résultats de l'évaluation des think tanks dans le cadre du CADAST



Source : OCA des think tanks dans le cadre du CADAST - ACBF

Les principaux défis identifiés à travers cette évaluation sont les suivants.

Recherche et gestion des connaissances

Bien que de nombreuses institutions produisent des résultats de recherche de qualité, elles manquent souvent de stratégies systématiques pour stocker, organiser et diffuser les connaissances. La faiblesse ou la fragmentation des systèmes de données signifie que la précieuse mémoire institutionnelle est souvent perdue lors des transitions de personnel, et l'expertise technique limitée réduit la capacité à utiliser les outils numériques pour la synthèse et le partage des données. Sans cadres complets de gestion des connaissances, les think tanks ont du mal à tirer pleinement parti de leurs recherches, ce qui réduit leur capacité à éclairer les processus politiques de manière cohérente et efficace.

Par exemple, KIPPRA au Kenya a été mis en avant pour ses pratiques bien structurées en matière de gestion des données et des connaissances, qui garantissent la mémoire institutionnelle et facilitent l'engagement politique fondé sur des preuves. De même, ZIPAR en Zambie a progressé dans la mise en place de processus internes visant à cataloguer et à diffuser les recherches, démontrant ainsi que des systèmes de connaissances solides sont réalisables et peuvent considérablement renforcer l'influence politique.

Gestion des résultats et assurance qualité

L'évaluation a également révélé des lacunes dans les systèmes de gestion des résultats et d'assurance qualité. Plusieurs think tanks ne disposent pas de cadres de suivi et d'évaluation (S&E) solides, ce qui rend difficile la mesure et la démonstration systématiques de l'influence des politiques ou de l'efficacité organisationnelle. Même lorsqu'il existe des évaluations, celles-ci sont souvent ponctuelles et ne s'inscrivent pas dans un processus d'assurance qualité à l'échelle de l'institution. L'absence de mécanismes standardisés pour valider les résultats de la recherche et suivre les résultats dans le temps nuit à la crédibilité et affaiblit la responsabilité envers les parties prenantes, notamment les gouvernements, les bailleurs de fonds et le public.

Par exemple, le KIPPRA au Kenya et l'ESRF en Tanzanie se sont distingués par la mise en place de cadres de suivi et d'évaluation

intégrés qui leur ont permis de suivre l'impact de leurs travaux et de maintenir des normes de qualité en matière de recherche. Ces systèmes leur ont permis de rendre compte en toute confiance aux bailleurs de fonds et aux décideurs politiques, renforçant ainsi leur réputation et leur responsabilité.

Mobilisation des ressources et partenariats

La mobilisation des ressources et la gestion des partenariats constituent un autre sujet de préoccupation. De nombreux think tanks restent fortement dépendants d'un nombre restreint de bailleurs de fonds, ce qui les rend vulnérables à la volatilité des financements et aux changements de priorités des bailleurs. Peu d'institutions disposent de politiques de partenariat globales ou de stratégies de collecte de fonds à long terme qui pourraient diversifier leurs sources de revenus. Cette dépendance excessive compromet non seulement leur viabilité financière, mais limite également leur indépendance institutionnelle. Il est donc essentiel de renforcer les capacités d' s en matière de mobilisation des ressources et de cultiver des partenariats stratégiques pour assurer la résilience à long terme et la pertinence des politiques.

Par exemple, le CEPOD au Sénégal et l'IPAR au Rwanda se sont distingués par leur capacité à établir des partenariats non seulement avec des donateurs, mais aussi avec des gouvernements nationaux et des institutions régionales. Cela a renforcé leur viabilité financière tout en les intégrant plus fermement dans les processus politiques.

Communication et planification stratégique

Enfin, des faiblesses en matière de communication et de planification stratégique ont été observées dans plusieurs institutions. Un certain nombre de think tanks ne disposent pas de stratégies de communication cohérentes pour diffuser efficacement leurs recherches auprès des décideurs politiques, des médias et du public. Cela limite la visibilité de leur travail et réduit leurs possibilités d'influencer les débats politiques. De même, les lacunes en matière de planification stratégique rendent difficile l'alignement des activités

organisationnelles sur les priorités nationales et continentales, ou l'adaptation à l'évolution des environnements politiques. Sans solides capacités de communication et de planification, les think tanks risquent de rester des acteurs réactifs plutôt que proactifs dans l'élaboration des politiques.

Par exemple, l'ESRF en Tanzanie et l'IPAR au Rwanda se sont distingués par leurs stratégies de communication proactives, qui leur permettent d'atteindre plus efficacement les décideurs politiques, les médias et le public. Le KIPPRA s'est à nouveau imposé comme un leader, avec un plan stratégique clair qui aligne les priorités institutionnelles sur la Vision 2030 du Kenya et l'Agenda 2063 de l'Union africaine.

Comment les think tanks peuvent-ils relever leurs défis les plus courants ?

Les think tanks africains sont soumis à une pression croissante pour s'adapter au nouveau programme de transformation de l'Afrique et remplir leur mandat en matière de recherche politique, de plaidoyer et de conseil. Ils doivent donc relever les principaux défis en garantissant un très haut niveau de flexibilité dans la gestion de leurs ressources humaines, financières et matérielles.

S'adapter au contexte

Pour relever les principaux défis liés à la création de think tanks en Afrique, il convient de prêter attention au contexte, à l'adhésion des principales parties prenantes et à la mise en place d'un dispositif institutionnel adapté.

Il est essentiel de bien comprendre le contexte dans lequel le think tank est créé grâce à une évaluation systématique et fondée sur des données du pays. La diversité des environnements politiques, sociaux et économiques en Afrique nécessite une compréhension claire et méthodique de la capacité d'un pays à faciliter le succès des think tanks. En outre, la demande nationale en matière de recherche politique doit être comprise à travers des approches personnalisées

qui s'appuient sur une compréhension approfondie de la culture et du contexte du pays.

Les principaux indicateurs socio-économiques, politiques et environnementaux peuvent jouer un rôle crucial dans cette analyse, pouvant conduire à l'élaboration de « scores de viabilité ». Ces scores peuvent aider à définir des approches de renforcement des capacités tout au long de la chaîne de valeur de l'impact des politiques, en tirant parti des atouts de chaque pays et en mettant en œuvre des stratégies d'atténuation des risques dans ceux jugés « moins viables ». Le contexte de chaque pays doit guider l'orientation du think tank créé, ainsi que les stratégies de gestion des risques, afin de naviguer efficacement dans les environnements complexes et changeants dans lesquels les think tanks opèrent.

Ces évaluations des besoins des pays porteront également une attention particulière aux lacunes en matière de connaissances et de recherche qui existent dans et sur le pays, et justifieront la création d'un think tank. En d'autres termes, le créneau du think tank doit être clairement défini, en soulignant l'existence d'une demande réelle en matière de recherche, de plaidoyer et de conseil politiques auxquels le think tank doit répondre. À ce stade, il est important d'identifier le type de réformes politiques nécessaires, les priorités du gouvernement et le type d'analyse ou de capacités requises pour éclairer ces priorités (Ayotan, 2023 ; Mbadlanyana, 2024).

Garantir l'appropriation par les parties prenantes dans le cadre d'un processus participatif

La création réussie d'un think tank dépend de la participation dès le départ des principales parties prenantes, des clients et des partenaires à la définition des domaines d'intervention, des approches et des impacts. Le processus participatif doit être utilisé comme une phase d'identification des besoins, mais aussi comme une occasion de mettre en correspondance les besoins avec les objectifs visés pour un impact politique efficace. Ce processus représente également une occasion de confirmer la volonté du pays de changer ses politiques et de bénéficier de conseils en la matière. Cette approche impliquera les

parties prenantes dans le cadre d'un processus participatif associant les acteurs de l'ensemble de l'écosystème, tout en offrant la possibilité d'identifier les faiblesses qui nécessiteront un soutien direct ou indirect (ACBF, CUA, CEA et NEPAD, 2016 ; OTT, 2024).

Un processus bien exécuté, participatif et axé sur les objectifs peut aider le futur think tank à obtenir le soutien politique et financier dont il a besoin. En invitant les principales parties prenantes, y compris les décideurs politiques, à aider à définir et à concevoir l'orientation du think tank, les considérations politiques peuvent être efficacement prises en compte. Cette approche permet également au think tank de bénéficier des précieuses connaissances apportées par les décideurs politiques et les autres parties prenantes, ce qui contribue à éviter de longues phases d'essai et d'erreurs et à garantir potentiellement des ressources pour l'organisation.

Définir les arrangements institutionnels et les processus

Maintenant que les domaines d'intervention sont définis et que les principales parties prenantes sont impliquées, l'étape cruciale suivante consiste à mettre en place un dispositif institutionnel approprié pour que le think tank puisse remplir efficacement son mandat et atteindre ses objectifs. Ce dispositif doit être complet et s'aligner sur le modèle économique du think tank, qui comprend sa proposition de valeur, ses activités principales, sa structure de gouvernance, son modèle de financement, sa direction, son personnel, sa gestion financière et sa stratégie de communication.

Le dispositif institutionnel à adopter dépendra de l'affiliation du think tank : s'agit-il d'un think tank indépendant de la société civile créé sous la forme d'une organisation à but non lucratif, d'un institut de recherche politique situé dans une université ou affilié à celle-ci, d'un think tank créé par le gouvernement ou financé par l'État, d'un think tank créé par une entreprise ou affilié à celle-ci, ou d'un think tank d'un parti politique (ou d'un candidat) (Stone, 2005 ; OTT, 2024). Si la nature du think tank déterminera en grande partie sa structure de gouvernance, les bonnes pratiques dans le contexte africain comprennent généralement la mise en place d'un conseil

d'administration, d'une équipe de direction et d'un personnel chargé de la recherche et d'autres tâches. Le conseil d'administration – ou conseil des gouverneurs – doit être aussi inclusif que possible et comprendre des représentants du gouvernement, du secteur privé, du monde universitaire et de la société civile, tous capables d'assurer un leadership stratégique et de superviser la direction exécutive. Idéalement, le conseil doit représenter un éventail de compétences et d'expériences, manifester un vif intérêt pour les domaines d'activité du think tank, entretenir des relations constructives avec le personnel et faire preuve de capacités de leadership évidentes. L'équipe de direction doit posséder l'expérience, les compétences et les aptitudes requises par la complexité de son rôle, et démontrer une compréhension claire de ses responsabilités et de son obligation de rendre compte au conseil.

La structure spécifique et l'organe directeur du think tank dépendent de sa forme juridique, de son organisation interne et des lois du pays dans lequel il opère. Quelle que soit la structure institutionnelle choisie, il est essentiel que les think tanks définissent clairement les rôles au sein de leur structure de gouvernance, y compris le conseil d'administration, le directeur exécutif, la direction et le personnel de recherche et non de recherche. Sans cette clarté, le pouvoir décisionnel peut être mal réparti, ce qui compromet l'orientation stratégique et l'efficacité opérationnelle. Les structures de gouvernance doivent refléter les valeurs et la mission de l'organisation, en garantissant une relation positive entre le conseil d'administration et la direction afin de promouvoir la résilience institutionnelle. En outre, l'amélioration des pratiques de gestion, telle que la promotion d'un leadership d'équipe fort et d'un engagement efficace du conseil d'administration, est essentielle pour la viabilité à long terme (ACBF, 2018).

En ce qui concerne la structure organisationnelle efficace et au-delà, un effort concerté et planifié est nécessaire pour garantir que toutes les parties interconnectées de l'organisation sont alignées stratégiquement afin d'atteindre la mission et les objectifs fixés pour le think tank. Les récentes conclusions du modèle McKinsey 7-S (2024) réaffirment que l'efficacité résulte de l'alignement de la structure, de la stratégie, des systèmes, des compétences, du personnel, du style et des valeurs

communes, montrant comment un désalignement dans n'importe quel domaine peut affaiblir la performance globale. Par ailleurs, Forbes (2023) souligne que le leadership et l'alignement culturel – la raison d'être des objectifs organisationnels et les valeurs qui guident les comportements – sont les moteurs de la croissance, de la cohésion et de l'engagement. Ensemble, ces nouvelles perspectives renforcent l'idée que toutes les composantes organisationnelles doivent travailler en harmonie pour obtenir des résultats significatifs.

Il est essentiel d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques institutionnelles générales qui fournissent un cadre de gouvernance rationalisé au sein des think tanks. Les politiques sont des instruments de gouvernance très utiles qui fournissent à tous les participants organisationnels, qu'ils soient internes ou externes, les lignes directrices nécessaires pour modéliser les activités comportementales intra- et extra-organisationnelles. Des déclarations de politique générale doivent être élaborées dans des domaines importants tels que le recrutement du personnel, les procédures de contrôle, le suivi, les processus de succession et de communication, entre autres. En effet, les think tanks doivent concevoir, élaborer et garantir la mise en œuvre de politiques qui régissent l'ensemble de leurs activités. Cette responsabilité consiste notamment à guider la direction dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques appropriées à tous les niveaux, de la gouvernance et de l'intégrité de la recherche aux ressources humaines et à la transparence. La clarté des cadres politiques au sein des think tanks est essentielle pour maintenir leur crédibilité, permettre une action cohérente et préserver leur indépendance à une époque marquée par une numérisation et une complexité politique croissantes (McGann, 2020).

Acquérir les ressources humaines nécessaires

Des analyses plus récentes (McGann, 2020 ; OTT, 2017) s'appuient sur les travaux antérieurs de Struyk pour documenter les pratiques de gestion contemporaines dans les think tanks et mettre en évidence les pistes d'amélioration, en particulier dans les domaines de la gouvernance, du développement du personnel, de l'innovation et de la responsabilité. Les think tanks doivent systématiquement concevoir,

élaborer et appliquer des politiques internes qui régissent tous les aspects de leurs activités : structures de gouvernance, ressources humaines, éthique de la recherche, transparence et responsabilité, la direction jouant un rôle central pour garantir que ces politiques sont appliquées efficacement dans toute l'organisation. Des études récentes menées à l'échelle du secteur soulignent que ces cadres politiques sont essentiels à la résilience et à l'impact, en particulier dans des environnements marqués par des incertitudes politiques, la volatilité des donateurs et la transformation numérique (ACBF, 2018 ; GAH, 2024 ; OTT, 2025).

Garantir la disponibilité des ressources humaines signifie recruter et retenir du personnel qualifié, y compris les dirigeants, l'équipe de direction, l'équipe de recherche et le personnel non chargé de la recherche (finances et administration). Le personnel impliqué dans l'ensemble de la chaîne de valeur pour le fonctionnement efficace du think tank est essentiel. Des études récentes confirment que cette question reste un défi majeur. Selon le rapport *On Think Tanks State of the Sector Report 2024*, plus de 40 % des think tanks africains citent des difficultés à attirer et à retenir des chercheurs qualifiés. De nombreuses institutions signalent également que le financement de base limité contribue au roulement du personnel, à la faiblesse de la mémoire institutionnelle et à la dépendance à l'égard de consultants qui ne connaissent pas le contexte local (OTT, 2024a ; 2024b).

Les qualités *de leadership*, qui impliquent une vision claire, de la flexibilité, de bonnes compétences en communication et en innovation, sont toutes aussi importantes que les autres ressources nécessaires à la bonne gestion des think tanks en Afrique (Struyk, 2006). Les dirigeants visionnaires doivent être capables d'imaginer différents rôles pour assurer le succès de leur think tank, tout en étant en mesure d'attirer différents types de talents au sein de l'organisation afin d'atteindre de nouveaux objectifs. La flexibilité dans le leadership implique d'avoir un style de fonctionnement et un intérêt flexibles en étant ouvert à différentes possibilités pour le think tank, ce qui est essentiel, en particulier compte tenu des nouvelles dynamiques et des changements qui se produisent dans l'économie africaine. En outre, les bons dirigeants prennent la communication au sérieux ; ils

communiquent régulièrement avec le personnel afin de s'assurer que tous les employés sont informés des innovations poursuivies et de la manière dont celles-ci s'inscrivent dans les plans de développement à long terme du think tank. De plus, un dirigeant innovant, qui n'est pas nécessairement la personne à l'origine de l'idée derrière une innovation, mais qui sait reconnaître une bonne idée et envisager le chemin qui mènera à sa concrétisation, est essentiel pour la gestion efficace des think tanks en Afrique (ACBF, 2017 ; 2018).

L'équipe de direction exerce une influence significative sur les résultats du think tank. En effet, l'équipe de direction guide l'organisation et donne l'exemple à tous les employés, ce qui amplifie l'importance de ses actions. Il est donc essentiel que l'équipe fasse preuve de souplesse dans son comportement et adopte des styles de leadership transformationnels et charismatiques tout en maintenant un niveau élevé de cohésion. Lors de la sélection de l'équipe, il convient de prêter attention aux caractéristiques des membres, notamment à la diversité, et d'offrir des opportunités pour favoriser la confiance et renforcer la cohésion au sein du groupe. Les éléments essentiels et les facteurs favorables à une équipe de direction efficace comprennent des objectifs clairs, un pouvoir décisionnel, la responsabilité et l'obligation de rendre compte, un leadership efficace, la formation et le développement, des ressources adéquates, d'un soutien organisationnel et de la reconnaissance ou la récompense des succès de l'équipe (Harvey et al, 1998 ; OTT, 2023).

L'équipe de recherche, considérée comme un groupe de personnes travaillant ensemble de manière engagée vers un objectif de recherche commun, est un élément important, voire essentiel, pour que le think tank puisse remplir sa mission avec succès. Pour que l'équipe de recherche soit efficace, ses membres doivent se soutenir mutuellement, partager des informations, bien communiquer, favoriser la sécurité psychologique et une culture collaborative (Edmondson, 2019 ; OCDE, 2023). L'équipe de recherche doit être aussi complète que possible ; l'équilibre et la composition de l'équipe en termes de compétences, d'expertise et d'autres contributions sont essentiels pour que l'institution atteigne ses objectifs. Un personnel de base incomplet entraîne une dépendance vis-à-vis de

consultants externes, ce qui retarde encore davantage les résultats de la recherche, car ceux-ci passent beaucoup de temps à se familiariser avec la nature du travail et le contexte national.

Le personnel non chargé de la recherche, parfois appelé personnel de soutien, joue un rôle tout aussi important dans la réalisation des objectifs des think tanks. Si les effectifs sont insuffisants (c'est-à-dire les opérations, l'administration et la recherche) ou s'il y a un décalage entre leurs qualifications et les besoins de l'institution, les chercheurs pourraient être submergés par la gestion des programmes et les processus administratifs, au lieu de se consacrer à leurs activités de recherche.

Obtenir des ressources financières adéquates

La viabilité financière nécessite des moyens innovants pour mobiliser des ressources et diversifier les sources de financement. La mesure dans laquelle les think tanks doivent prêter attention au financement de base, au financement de projets et aux revenus provenant d'activités génératrices de revenus dépend de la maturité de l'institution.

Le financement de base à long terme, basé sur l'expérience de l'ACBF et utilisant celle-ci, s'est révélé très efficace et a permis d'obtenir un bon rapport qualité-prix. L'ACBF a joué un rôle important dans l'accompagnement des jeunes think tanks grâce à une supervision étroite et un soutien pratique. Les résultats et l'influence des think tanks montrent que le soutien de base à long terme de l'ACBF est payant et permet d'obtenir un impact plus large ainsi que des ressources et leurs sources grâce à la réduction des risques à chaque phase successive. La plupart des partenaires de l'ACBF ont été bien choisis, en tenant compte de l'influence potentielle qu'ils peuvent avoir, et généralement à un moment où aucun autre donateur ou partenaire n'était intéressé à les soutenir. Le soutien aux organisations nouvelles ou émergentes comporte des risques, mais offre un potentiel d'impact considérable à long terme.

Le fait que l'ACBF soutienne des organisations jeunes et prometteuses a souvent encouragé d'autres partenaires et donateurs

à se joindre à son soutien. Le soutien de l'ACBF donne confiance aux autres donateurs et partenaires pour apporter leur aide. Elle a renforcé les capacités de base nécessaires pour recevoir et gérer des partenariats de financement. Grâce à un financement de base, les think tanks ont généralement pu mener à bien leurs propres priorités et leur programme. Cela a généralement été considéré comme une expérience enrichissante, qui a renforcé la confiance des think tanks (Dalberg Global Development Partners, 2013).

Récemment, la capacité des donateurs et des partenaires à soutenir de manière adéquate les think tanks en Afrique et dans d'autres régions a diminué. Les déficits de financement ont à leur tour eu un impact sur l'efficacité des think tanks, en particulier sur leur capacité à répondre aux attentes programmatiques. La mobilisation des ressources financières est devenue un défi crucial pour les think tanks, comme cela a été discuté lors de tous les sommets africains des think tanks. Les principales recommandations qui en découlent concernent la diversification des sources de financement, la définition d'une proposition de valeur claire, y compris l'élaboration de stratégies de marketing innovantes, et la collaboration avec d'autres institutions.

La diversification des sources de financement peut passer par la prise de contact avec des entreprises et des philanthropes africains, l'utilisation des réseaux des conseils d'administration et des administrateurs des think tanks pour atteindre des donateurs et des partenaires individuels, la prise de contact croissante avec des entrepreneurs sociaux et l'évitement des donateurs qui monopolisent traditionnellement le financement des think tanks régionaux. En outre, les participants ont convenu que les institutions devraient également réfléchir à des moyens d'impliquer les donateurs et les partenaires dans la mise en œuvre de la mission de l'organisation et les faire participer à des réunions périodiques au cours desquelles les entreprises, les particuliers fortunés et les fondations discutent des questions politiques et du travail accompli par les think tanks pour traiter les questions politiques les plus urgentes de la région.

Afin de mobiliser davantage de ressources financières et d'assurer leur survie, les think tanks devraient clairement *définir leur proposition de*

valeur, afin de démontrer leur pertinence et leur valeur, en particulier en ce qui concerne leur alignement sur les priorités nationales. Une proposition de valeur claire peut démontrer aux organismes de financement potentiels les avantages d'apporter leur soutien. Pour un marketing efficace, les think tanks doivent maintenir une bonne image et comprendre clairement leur avantage concurrentiel. Il est recommandé de développer des stratégies de marketing innovantes pour accroître leur visibilité, en faisant appel à des agences professionnelles de branding ou de marketing si nécessaire. Il est tout aussi important pour les think tanks d'analyser en permanence l'environnement afin de pouvoir anticiper les changements qui nécessiteraient une adaptation afin de rester pertinents et demandés.

Les différents sommets africains des think tanks ont également recommandé aux think tanks de *renforcer leur collaboration par le biais du réseautage*. L'ACBF a créé et hébergé le Réseau africain des think tanks, qui est également invité à améliorer sa plateforme afin de promouvoir davantage le réseautage grâce à sa plateforme de réseautage des think tanks et à son développement d'une base de données des think tanks africains.

Garantir des résultats percutants et l'innovation

La direction des think tanks devrait jouer un rôle central dans le suivi des performances de l'institution, et ce pour plusieurs raisons.

La documentation et la communication des réalisations et des enseignements tirés sont indispensables pour assurer l'efficacité et la visibilité de l'organisation. Les think tanks doivent documenter et publier leurs réussites ainsi que les enseignements tirés. Cela contribuerait à améliorer la base de connaissances interne et à produire des résultats fondés sur des preuves, qui sont si importants pour garantir le soutien continu des donateurs et des partenaires. Il est également impératif d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de communication afin d'améliorer la visibilité de l'organisation et de générer de nouvelles activités et de nouveaux revenus.

Le rôle de la gestion des connaissances et du suivi et de l'évaluation (S&E) qui attribue clairement l'impact est donc important pour les think tanks. Compte tenu de la diversité et des types de donateurs et de partenaires dont disposent les think tanks, ainsi que de la présence de multiples donateurs et organisations de développement soutenant la recherche et la réforme politique, l'attribution de l'impact devient extrêmement difficile. À ce titre, les think tanks devraient clairement définir des indicateurs de S&E et mettre en œuvre des systèmes de suivi afin d'améliorer leur capacité à démontrer leurs résultats et leurs impacts.

Œuvrer pour la durabilité

Tout comme ce qui a été décrit précédemment, les recommandations relatives à la durabilité des think tanks peuvent également être classées en dimensions financières et non financières et détaillées autour (1) de la proposition de valeur, (2) de l'efficacité et de la transparence, (3) du marketing et de la communication innovants, (4) de la diversification des sources de financement et (5) du partenariat et de la collaboration (ACBF, AUC, ECA & NEPAD, 2016).

Le tableau 3 présente les recommandations et les initiatives proposées par la communauté africaine des think tanks sur les aspects financiers et non financiers. La *proposition de valeur* signifie que les think tanks doivent jouer un rôle unique en offrant des recherches, des analyses et des conseils de qualité, opportuns et pertinents, tout en contribuant à l'efficacité de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des différents programmes de développement locaux, nationaux, régionaux, continentaux et mondiaux. En termes d'efficacité et de transparence, les think tanks devraient conserver leur reconnaissance en matière d'indépendance, *d'efficacité et de transparence*, tout en soutenant les programmes nationaux, régionaux, continentaux et mondiaux grâce à des systèmes et des outils de gestion financière solides, ainsi qu'à des audits et des contrôles réguliers (ACBF, CUA, CEA et NEPAD, 2016).

Tableau 3 . Éléments clés pour la durabilité des think tanks

Éléments clés	Financiers	Non financiers
(1) Proposition de valeur		Crédibilité et indépendance, ainsi que transparence et responsabilité des think tanks Haute qualité des produits de connaissance Politique fondée sur des données probantes Renforcement des capacités Approche axée sur la demande Identification des principales parties prenantes et des principaux clients définir les propositions de valeur pour chacun
(2) Efficacité et transparence	Systèmes et outils de gestion financière Audits et contrôles réguliers Économies d'échelle (c'est-à-dire achats communs pour plusieurs think tanks)	Exploitation des technologies de pointe pour réduire les coûts
(3) Marketing et communication innovants		Diffusion régulière de produits de connaissance auprès des décideurs politiques, du secteur privé, de la société civile, etc. sensibilisation des médias réseaux sociaux communication de la proposition de valeur aux parties prenantes concernées lors de divers forums
(4) Diversification des sources de financement	Gouvernements africains, institutions et autres bénéficiaires Partenaires de financement non traditionnels secteur privé, philanthropes, partenaires du Sud (BRICS, etc.) financement participatif fonds de dotation	
(5) Partenariat et collaboration		Synergie entre les think tanks Développement d'une cartographie des think tanks Exploitation du réseau africain de think tanks lancé par l'ACBF

Source : ACBF, CUA, CEA et NEPAD, 2016

Pour assurer leur pérennité, les think tanks peuvent également recourir à des stratégies *innovantes de marketing et de communication* en utilisant les nouvelles technologies et les réseaux sociaux, tout en renforçant la communication de leur proposition de valeur auprès des parties prenantes concernées dans divers forums. La *diversification des sources de financement* est tout aussi importante, ce qui signifie qu'une communication claire et efficace doit être mise en place afin que les partenaires de financement non traditionnels et le secteur privé comprennent la valeur ajoutée apportée par les think tanks et soutiennent ainsi les différentes initiatives et interventions. En outre, les partenariats et la collaboration restent essentiels pour la viabilité des think tanks ; le réseautage aidera les think tanks à mieux maximiser leurs ressources limitées, à attirer davantage de ressources, à diffuser plus efficacement leur expertise dans l'ensemble de la communauté des think tanks et à toucher un public plus large.

Conclusion et recommandations

Les décideurs politiques et les praticiens du développement sont de plus en plus conscients du rôle que jouent les think tanks dans l'orientation des voies de développement et des résultats des pays. La reconnaissance de leur importance et de leur contribution potentielle a incité les acteurs étatiques et non étatiques à établir explicitement des partenariats avec les think tanks pour la recherche, le conseil et/ou le plaidoyer en matière de politiques. Cette reconnaissance croissante, associée au nombre croissant de think tanks, pose certains défis en matière de création, de gestion et de viabilité de l'organisation.

Conformément au programme de développement de l'Afrique, les think tanks peuvent également contribuer au renforcement des capacités en poursuivant essentiellement trois objectifs clés, à savoir l'amélioration des compétences des individus et des groupes, le renforcement ou l'amélioration des environnements favorables, et la conception ou l'amélioration des systèmes, des processus, des structures institutionnelles et des modes de fonctionnement

afin d'obtenir de meilleurs résultats et une plus grande efficacité en matière de capacités (ACBF & AUC, 2016). Il est absolument nécessaire de soutenir les programmes de renforcement des capacités dans lesquels les think tanks jouent un rôle essentiel en tant qu'acteurs du renforcement des capacités. Toutefois, pour que le soutien aux programmes de renforcement des capacités soit efficace, il faut apporter un soutien financier et politique aux institutions de renforcement des capacités basées en Afrique qui disposent du mandat requis et d'une vaste expérience dans ce domaine. Les priorités en matière de renforcement des capacités devraient donc inclure le développement institutionnel et les mécanismes permettant de fournir des services de développement à travers le continent, ainsi que l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles des institutions du continent.

Le soutien aux initiatives de renforcement des capacités doit être adapté au contexte. Les pays africains doivent être responsables de la définition des priorités, de la conception, de la mise en œuvre et du suivi des processus, tout en veillant à la légitimité et à l'appropriation des interventions. Les partenaires au développement doivent s'attacher à soutenir les priorités des pays africains et à contribuer au renforcement ou à l'utilisation efficace des capacités locales, ainsi qu'à encourager l'apprentissage continu et les engagements à long terme en faveur des initiatives de renforcement des capacités.

Pour soutenir efficacement les programmes de renforcement des capacités, les institutions africaines de renforcement des capacités qui ont un mandat et une longue expérience dans ce domaine, et qui ont une bonne compréhension du contexte africain, doivent coordonner les efforts et les interventions afin d'assurer leur efficacité et une meilleure gestion des ressources. L'ACBF, créée exclusivement pour renforcer les capacités humaines et institutionnelles en Afrique, peut et doit jouer ce rôle de coordination afin d'aider à coordonner les efforts et les interventions de renforcement des capacités et de mettre en commun les ressources pour une plus grande efficacité et efficience.

Chapitre 5. Offre et demande de connaissances, ou le casse-tête financier

« Nous croyons tous en ce mantra autour des preuves et en la probabilité que de bonnes preuves, produites, générées puis intégrées de certaines manières dans l'élaboration des politiques, soient plus susceptibles de déboucher sur de meilleures politiques. » – Peter da Costa, cité dans Mendizabal, 2018

Ce chapitre offre le point de vue indépendant d'un expert du secteur du savoir qui étudie la manière dont les données éclairent et influencent les politiques et leur mise en œuvre, en particulier en Afrique. Le chapitre 5 (version préliminaire) rend un hommage poignant à feu Peter K.A. da Costa, de la Fondation Hewlett au Kenya, qui a rédigé ce chapitre avec beaucoup de soin et de passion avant son décès, laissant une empreinte indélébile sur cet ouvrage.

Demande croissante de connaissances en matière de résolution de problèmes

Sur la base des données disponibles, deux conclusions peuvent être tirées avec un degré de confiance raisonnable. La première est que les think tanks gagnent en popularité en Afrique. La seconde est que l'écosystème des think tanks est encore loin d'atteindre une masse critique (OTT, 2024c). La question se pose naturellement de savoir quels sont les facteurs contextuels qui expliquent l'émergence

des think tanks en Afrique aujourd'hui. Qu'est-ce qui explique la croissance observée du nombre de think tanks ? Pourquoi la recherche pertinente pour les politiques est-elle considérée comme si importante ? Et quels sont les obstacles ?

Les facteurs contextuels qui façonnent la demande

La demande de think tanks en Afrique est en grande partie alimentée par les performances optimistes des économies africaines, la prise de conscience que les solutions élaborées et imposées de l'extérieur n'ont pas toujours eu l'impact souhaité, et la nécessité de mener des recherches prospectives, des analyses et des engagements politiques pour stimuler la transformation de l'Afrique.

Entre 2000 et 2014, les économies africaines ont connu une croissance moyenne de 5 % par an, certains pays affichant même une croissance à deux chiffres. Cette croissance a été en grande partie tirée par le boom des matières premières, les industries extractives représentant une part importante des dividendes.

Parmi les autres indicateurs positifs, on peut citer l'augmentation considérable du nombre d'enfants scolarisés, le taux net de scolarisation dans le primaire passant de 58 % en 1999 à 79 % en 2024 en Afrique subsaharienne (UNSD, 2025). Dans le même temps, les résultats en matière de santé ont connu des progrès substantiels : les taux de mortalité des moins de cinq ans ont diminué d'environ 35 % et les taux de mortalité néonatale d'environ 21 % au cours de la dernière décennie (OMS, 2022), et la mortalité maternelle est passée de 727 à 442 décès pour 100 000 naissances vivantes entre 2000 et 2023 dans la région africaine (OMS, 2025). L'espérance de vie et l'espérance de vie ajustée en fonction de la santé se sont toutes deux améliorées, l'espérance de vie en bonne santé ayant augmenté de près de 10 ans entre 2000 et 2019 (OMS, 2022).

Cependant, la croissance de l'Afrique a ralenti depuis 2014, en raison de différentes crises financières et de la pandémie de COVID-19 (voir chapitre 1). L'aide des donateurs traditionnels a continué

de diminuer, et des donateurs non traditionnels – notamment les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) menés par la Chine, ainsi que des organisations philanthropiques privées – ont fait leur apparition, proposant toute une gamme de nouveaux produits aux pays africains qui cherchent à financer leurs plans de croissance et de transformation, en particulier dans le domaine des infrastructures.

Parallèlement, on s'attend de plus en plus à ce que les ressources nationales, provenant principalement des impôts, finissent par fournir la majeure partie du financement du développement. Dans ses Perspectives économiques pour 2025, la Banque africaine de développement a indiqué que l'Afrique perdait plus de 587 milliards de dollars américains par an en raison de la fuite des capitaux, principalement due à la corruption, aux flux financiers illicites et à l'augmentation des primes de risque liées à une perception erronée des risques politiques et économiques (BAD, 2024). Cette affirmation a fourni des preuves solides à ceux qui soutiennent que si l'Afrique pouvait gérer correctement ses abondantes ressources naturelles, elle pourrait financer la majeure partie de son propre développement.

Des défis anciens, nouveaux et émergents viennent également ajouter à la complexité de l'économie politique africaine. Près de la moitié de la population africaine vit dans des pays où la gouvernance s'est détériorée entre 2014 et 2023, souvent en raison de l'aggravation de la situation sécuritaire (indice Ibrahim, 2023). Les questions de gouvernance occupent une place importante, comme en témoignent d'une part les progrès de la démocratie et, d'autre part, le « troisième mandat » et les efforts déployés par les régimes en place depuis longtemps pour rester au pouvoir. Les conflits persistent et s'intensifient au Soudan du Sud, au Burundi, en République démocratique du Congo et ailleurs, tandis que la radicalisation menace la stabilité dans plusieurs pays d'Afrique du Nord, d'Afrique de l'Ouest, d'Afrique de l'Est et de la Corne de l'Afrique. Poussés par ces conflits, ainsi que par le changement climatique qui menace leurs moyens de subsistance, des milliers d'Africains risquent leur

vie pour traverser les déserts et les océans à la recherche de la paix, de la sécurité et d'une vie meilleure.

En réponse aux menaces existentielles du XXI^e siècle, de nouveaux cadres mondiaux et continentaux redéfinissent la réflexion et les stratégies de développement de l'Afrique. Les nations du monde se sont réunies pour convenir des objectifs de développement durable (ODD), de l'accord de Paris sur le climat et d'autres objectifs connexes en matière d'éducation pour tous, d'énergie, etc. Au niveau continental, l'Agenda 2063 fournit le plan directeur pour « l'Afrique que nous voulons ». Au sein des pays africains, les décideurs politiques et les planificateurs sont confrontés à la nécessité d'intégrer ces objectifs mondiaux et continentaux dans leurs propres stratégies de développement national.

Ces exigences contradictoires mettent en évidence une tension qui existe depuis longtemps : quelle énergie les décideurs politiques africains doivent-ils consacrer à la réalisation d'objectifs pertinents au niveau local, par opposition à la contribution aux objectifs mondiaux ? Étant donné que les ODD se concentrent clairement sur la « domestication » des 17 objectifs et sur la définition d'objectifs et d'indicateurs pertinents pour chaque pays, cette tension ne devrait que s'accroître.

Le défi consistant à « ne laisser personne de côté » tout en poursuivant la « transformation structurelle » et la « création de richesse » est de taille. Aujourd'hui plus que jamais, les décideurs politiques veulent savoir comment ils peuvent rendre des comptes à leurs électeurs nationaux et internationaux. Tous les défis décrits ci-dessus nécessitent des données, des informations et des résultats de recherche pour éclairer les politiques, garantir leur mise en œuvre et évaluer l'impact des initiatives politiques.

La plupart des défis décrits ci-dessus touchent un grand nombre de pays à des degrés divers, de sorte que la collaboration entre les pays et à l'échelle mondiale peut, dans de nombreux cas, être essentielle pour trouver des solutions. Dans le même temps, de nombreux

défis sont spécifiques à chaque contexte et sont mieux traités par les acteurs locaux qui connaissent le mieux le terrain.

C'est en partie de là que provient la demande de recherches approfondies, d'analyses et de solutions innovantes élaborées localement. Cette demande a donné lieu à une prolifération d'organisations de recherche publique, configurées de diverses manières, qui cherchent toutes à résoudre des problèmes et à apporter des changements plus fondamentaux. Aujourd'hui, la capacité à faire face aux problèmes actuels et futurs est nettement plus grande que jamais auparavant.

Tout le monde ne s'accorde pas à dire qu'il existe une demande locale importante pour les think tanks africains. Selon certains, l'essor des think tanks africains pourrait être considéré comme une « stratégie défensive », dans le sens où l'expertise locale donne aux pays africains un avantage dans leurs relations avec la communauté internationale. En effet, les gouvernements africains et les partenaires internationaux du développement ne cessent de répéter que les think tanks locaux sont plus susceptibles d'aider les gouvernements à résoudre les problèmes immédiats et à planifier une transformation à plus long terme que l'expertise externe. Ce refrain découle du succès relativement limité de plusieurs décennies de développement impulsé par l'extérieur.

La question se pose : au-delà des motivations défensives, quelle est la demande « locale » réelle pour les think tanks et l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes en Afrique ? La demande locale peut-elle augmenter pour combler le vide à mesure que les motivations défensives s'estompent avec le temps ? Il semble qu'il y ait de nombreux problèmes à résoudre et de nombreuses solutions potentielles que les gouvernements africains n'exploitent pas pleinement en faisant appel aux think tanks locaux.

Que veulent les décideurs politiques et les bailleurs de fonds ?

Alors, qu'attendent exactement les décideurs politiques africains et leurs partenaires internationaux de développement des think tanks ?

Au fil du temps, les gouvernements africains confrontés à des lacunes en matière de capacités dans des domaines techniques liés à l'économie ont manifesté une demande claire pour les think tanks. Cette demande s'est intensifiée à la fin des années 1980, ce qui a conduit à la création de l'ACBF et d'une multitude de think tanks. Que savons-nous d'autre sur la nature de la demande pour les résultats des think tanks africains aujourd'hui ?

Une étude récente de la Banque mondiale (BM, 2022) met en évidence plusieurs attentes fondamentales. Premièrement, les acteurs politiques apprécient les recherches rigoureuses et impartiales qui contribuent aux processus politiques stratégiques et combattent la désinformation. En fondant les décisions sur des preuves empiriques, les think tanks contribuent à la légitimité et à la crédibilité des processus politiques. Deuxièmement, les think tanks sont appréciés pour leur engagement auprès des parties prenantes, qui contribue à élargir et à légitimer les discussions politiques. Ils jouent un rôle de connecteurs, facilitant les interactions bidirectionnelles entre les décideurs politiques, les chercheurs, les bailleurs de fonds et les acteurs de la société civile. Troisièmement, les décideurs politiques sont confrontés à des contraintes techniques et institutionnelles systémiques. Les think tanks peuvent combler ces lacunes en fournissant un renforcement des capacités ciblé, une assistance technique et un soutien durable.

Cette tendance pourrait s'inverser, car l'expérience d'autres pays montre que les gouvernements, à mesure qu'ils se professionnalisent et embauchent davantage de technocrates, ont tendance à se tourner vers l'expertise interne, plutôt que vers les think tanks externes, pour éclairer leurs politiques et résoudre leurs problèmes. Les think tanks nationaux doivent être conscients de ce phénomène et, dans les cas où les gouvernements sont les plus grands consommateurs potentiels

ou réels de données issues de la recherche, ils doivent améliorer la diffusion, l'engagement politique et les partenariats s'ils veulent stimuler la demande.

De nombreux think tanks africains restent fortement dépendants d'un financement international à court terme, basé sur des projets, ce qui nuit à la stabilité institutionnelle et à l'indépendance de la recherche. Cette forme de financement limite leur capacité à développer des capacités de base à long terme (OTT, 2024). C'est une réalité simple dans le domaine de l'aide : les bailleurs de fonds ont des secteurs préférés qu'ils souhaitent soutenir, des pays spécifiques qu'ils couvrent et des attentes particulières en termes de résultats.

En outre, l'orientation vers les résultats est motivée par la nécessité de prouver qu'une intervention donnée financée par un donateur a fonctionné. Ainsi, les bailleurs de fonds non gouvernementaux, notamment les fondations philanthropiques privées telles que la Fondation Bill & Melinda Gates, exigent de plus en plus de preuves que des interventions particulières ont l'impact souhaité. Cette tendance s'est étendue à la communauté des donateurs bilatéraux et multilatéraux, et a conduit à la création et à la croissance d'une véritable industrie de l'évaluation d'impact.

Les think tanks ne produisent pas immédiatement des « récits d'impact » susceptibles de satisfaire les politiciens ou les bailleurs de fonds qui veulent des résultats immédiats. Cela continuera à limiter davantage les ressources déjà en baisse dont disposent les think tanks, qu'elles proviennent de bailleurs de fonds traditionnels ou de sources plus récentes.

La demande variera donc en fonction de la politique nationale des bailleurs de fonds et dépendra des thèmes « brûlants ». Il s'agit notamment du changement climatique, de l'agriculture, des systèmes de santé, de l'évaluation rigoureuse de l'impact (RCT) et de la recherche dans des zones géographiques spécifiques, par exemple les « pays sortant d'un conflit », qui constituent désormais une priorité majeure pour les banques multilatérales de développement. Au-delà du discours sur les ODD, il faut également s'attendre à ce qu'une

grande partie de la demande provenant de l'extérieur de l'Afrique, ainsi que de l'intérieur de l'Afrique, soit influencée par d'autres dynamiques telles que le discours des BRICS et la coopération Sud-Sud et triangulaire.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le défi ici est que de nombreux think tanks en Afrique ne disposent pas de l'expertise spécialisée nécessaire pour répondre à certaines préférences des bailleurs de fonds, ce qui nuit à leur viabilité. Cela soulève un défi encore plus fondamental du côté de l'offre, qui n'est abordé de manière systématique par personne. Bien qu'il y ait un regain d'intérêt pour le soutien au secteur de l'enseignement supérieur, et en particulier pour l'incubation d'une nouvelle génération de chercheurs en politiques publiques, la plupart des bailleurs de fonds préfèrent soutenir des projets et des programmes plutôt que d'investir dans le renforcement des capacités du secteur de la connaissance dans son ensemble.

Les think tanks africains n'ont donc d'autre choix que de trouver comment naviguer dans un terrain chargé d'enjeux et gérer les compromis de manière à garantir qu'ils puissent produire des recherches crédibles ayant un impact positif dans leurs contextes respectifs, plutôt que de se contenter de satisfaire les demandes de leurs gouvernements et des bailleurs de fonds externes.

Comment les think tanks africains évaluent-ils leur impact ?

Une évolution importante au cours de la dernière décennie est que le développement est désormais largement compris non seulement comme une série d'activités ou de projets distincts, mais plutôt comme une entreprise vaste et complexe impliquant des bailleurs de fonds, des pays partenaires et d'autres parties prenantes, y compris les think tanks. Le discours s'est donc déplacé de la question de la gestion des fonds d'aide (efficacité de l'aide) à celle de la manière d'assurer les meilleurs résultats possibles (efficacité du développement).

Cette évolution pose des défis considérables à ceux qui cherchent à attribuer le succès à un acteur individuel. Dans le passé, la contribution d'une agence d'aide ou d'un organisme gouvernemental à des biens publics spécifiques pouvait être facilement identifiée et citée comme un indicateur de succès. L'attribution est beaucoup plus difficile dans le contexte actuel, avec le nombre croissant d'acteurs et le déplacement de l'attention des résultats vers l'impact à long terme (OCDE, 2023).

Les donateurs ne peuvent plus se contenter de brandir leur drapeau national ou de mettre en avant leur logo. Les gouvernements bénéficiaires sont soumis à une pression croissante pour démontrer l'impact durable à long terme de leurs interventions, qu'elles soient financées par des fonds externes ou nationaux. Les organisations indépendantes, y compris les think tanks dépendants de l'aide, sont les plus soumises à cette pression, car elles génèrent des connaissances dont la contribution et l'impact sont plus difficiles à mesurer, contrairement aux routes, aux hôpitaux ou aux écoles, qui peuvent être plus facilement quantifiés.

Les sources s'accordent à dire qu'il est extrêmement difficile d'attribuer l'impact dans un contexte donné à un think tank ou à un ensemble de think tanks. Les progrès récents indiquent que si les mesures de citation peuvent servir d'indicateurs indirects de l'influence dans des domaines spécifiques, elles restent imparfaites pour attribuer l'impact global à des organisations individuelles (Szomszor & Adie, 2022). De plus, les débats en cours sur le plaidoyer et l'influence politique soulignent que la nature complexe et multi-acteurs des environnements décisionnels nécessite des approches axées sur la contribution plutôt que sur l'attribution (Jones, 2024).

Une nouvelle approche actuellement testée par les évaluateurs de l'influence politique consiste à combiner l'analyse de la contribution, une approche d'évaluation largement utilisée, avec le suivi des processus, une méthode émergente permettant de déduire la causalité à partir d'une analyse historique, et la mise à jour bayésienne, une méthode utilisée pour mesurer la confiance dans une affirmation sur la cause et l'effet (cf. Befani & Mayne, 2014). Plus récemment,

cette méthodologie évoluée, généralement appelée « traçage de la contribution », a été appliquée avec succès dans la pratique. En outre, le cadre 2023 de Collaborative Impact détaille un processus rigoureux de traçage de la contribution qui combine le suivi des processus et l'analyse de la contribution, avec une vérification croisée exhaustive des preuves et une évaluation progressive de la force des preuves afin de mesurer l'influence systémique (Collaborative Impact, 2023).

Ces dernières années, les think tanks africains ont considérablement amélioré leur capacité à dialoguer et à communiquer avec les décideurs politiques. Cette orientation vers l'extérieur s'explique par la nécessité d'avoir un impact concret sur les politiques et les pratiques, ainsi que par la nécessité d'être plus visibles afin d'attirer davantage de demandes et de ressources. Cependant, il est très improbable que les think tanks africains, tels qu'ils sont actuellement constitués, possèdent en interne l'expertise nécessaire pour adopter des techniques aussi complexes et exigeantes en main-d'œuvre.

En l'absence d'une méthode d'évaluation « miracle », l'approche du changement le plus significatif (MSC) s'avère être un moyen populaire de renforcer les affirmations des think tanks selon lesquelles ils ont contribué à certains résultats en matière de politiques ou de pratiques de développement. Néanmoins, l'approche MSC pose des défis méthodologiques. L'influence politique est rarement directe et attribuable ; les voies sont souvent détournées, et l'influence fonctionne souvent précisément parce qu'elle est secrète ou détournée. Rendre ces informations publiques peut souvent aller à l'encontre du résultat souhaité par le think tank, éroder la confiance des décideurs politiques et fermer les voies d'influence future via des canaux informels similaires. Ainsi, de nombreux récits puissants sur l'influence ne peuvent jamais être partagés officiellement.

Leçons tirées du soutien financier aux think tanks africains

Dynamique des investissements

Le premier point à noter est qu'il est extrêmement difficile de déterminer avec précision le montant du soutien financier accordé aux think tanks en Afrique. Cela s'explique en partie par le fait que le secteur de la connaissance s'étend bien au-delà des membres de l'écosystème des think tanks évoqués jusqu'à présent, pour inclure la recherche dans l'enseignement supérieur, les consortiums de recherche internationaux qui intègrent des composantes de recherche-politique, le soutien à des institutions spécifiques dans les pays chargés de renforcer les capacités de recherche, le soutien à des initiatives particulières d'engagement et de plaidoyer, le soutien sectoriel à des organisations spécialisées dans un seul domaine, etc.

Une autre considération connexe est que les soutiens des think tanks, au sens large, vont des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux de la coopération au développement aux organisations philanthropiques privées, en passant par les fondations politiques, les ONG internationales, les gouvernements du Sud et les fondations de responsabilité sociale des entreprises. Bon nombre de ces bailleurs de fonds ne disposent pas de fonds consolidés et dédiés aux think tanks, ce qui rend d'autant plus difficile le suivi des flux financiers entre les fournisseurs et les bénéficiaires.

La dynamique de financement des think tanks en Afrique a évolué au cours de la dernière décennie. Le financement des donateurs internationaux reste la principale source de soutien, souvent sous la forme d'initiatives à court terme basées sur des projets. Cependant, on observe un intérêt et des investissements croissants de la part des bailleurs de fonds nationaux et locaux, en particulier à travers des initiatives qui encouragent le cofinancement et le renforcement des capacités. Malgré ces progrès, les investissements nationaux restent relativement faibles par rapport au financement international, ce qui renforce le cycle de dépendance tout en indiquant que le financement

local pourrait jouer un rôle plus important dans la mise en place de structures de soutien durables.

Le Foreign, Commonwealth and Development Office (FCDO) continue de soutenir l'écosystème des données factuelles par l'intermédiaire de sa Direction de la recherche et des données factuelles (RED). La RED supervise d'importants programmes de recherche et finance de grands consortiums de recherche sur des questions allant du développement de vaccins et de la préparation aux épidémies au genre et au changement climatique. Ces consortiums impliquent régulièrement des think tanks du Sud en tant que partenaires à part entière, suivant le modèle traditionnel de collaboration « Nord-Sud ». Une étude de l'ODI (2022) et des évaluations publiées par l'UKCDR et ESSENCE (2022) soulignent que le succès des partenariats dépend de cadres de gouvernance équitables, de dépenses minimales en matière de communication et d'une inclusion plus profonde des institutions du Sud dans le leadership et la prise de décision. Le FCDO a également mis en place le Centre de commande de recherche (RCC) afin de rationaliser le financement, d'améliorer l'équité dans la commande et de favoriser une collaboration Nord-Sud plus équilibrée (GRTD, 2024). Les bureaux nationaux et départementaux, y compris la division Afrique et les bureaux nationaux, continuent de collaborer directement avec les think tanks locaux, en leur apportant un soutien discrétionnaire parallèlement aux programmes de recherche gérés de manière centralisée.

Outre le financement externe, un certain nombre de think tanks africains, tant gouvernementaux qu'indépendants, reçoivent un soutien périodique et souvent important de la part des gouvernements. Par exemple, le partenariat entre l'Union africaine, la Banque mondiale et la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, par l'intermédiaire de la Plateforme africaine des think tanks (ATTP), accorde des subventions pluriannuelles pouvant atteindre 10 millions de dollars par consortium, ce qui reflète l'investissement régional et national croissant dans la capacité des think tanks à orienter les débats politiques au-delà des frontières (BM et UA-ATTP, 2025). En Afrique du Sud, le Conseil de recherche en sciences humaines

(HSRC) reçoit un financement de base soutenu du gouvernement national pour mener des recherches en sciences sociales à grande échelle et pertinentes pour les politiques, qui éclairent directement les priorités nationales en matière de développement (HSRC, 2025). Au Sénégal, le Consortium pour la recherche économique et sociale (CRES) sert de conseiller politique de confiance à l'administration publique et aux organismes régionaux, avec le soutien institutionnel du gouvernement pour appuyer son rôle dans la recherche, l'évaluation et l'assistance technique (CRES/FAUEFAO, 2024).

Le KIPPRA peut compter sur le gouvernement kenyan pour au moins 55 % de son budget annuel, en plus d'autres formes de soutien en nature, notamment la mise à disposition de locaux et de terrains pour un nouveau campus. Ce soutien est garanti par la loi du Parlement, la loi KIPPRA de 2016, qui codifie l'engagement à long terme du gouvernement envers l'institut et prévoit un financement annuel prévisible provenant du budget national. L'EPRC ougandaise considère le gouvernement ougandais comme son principal client et son plus grand bailleur de fonds. Le plan stratégique de l'EPRC reconnaît spécifiquement que le soutien financier essentiel du gouvernement ougandais est crucial pour sa viabilité et sa stabilité opérationnelle (EPRC, 2022).

Compte tenu de cette hétérogénéité et de la difficulté à quantifier le montant du soutien accordé aux think tanks africains tels que nous les avons définis, nous pouvons affirmer sans risque qu'il y a beaucoup plus d'argent consacré au soutien de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes que nous ne sommes en mesure de suivre et de retracer. Il est donc d'autant plus difficile d'évaluer l'impact des investissements dans les think tanks africains.

Cela dit, nous avons tiré des enseignements importants d'au moins trois initiatives consacrées au soutien des think tanks africains au cours des 25 dernières années environ. Il convient de décrire brièvement ces initiatives avant d'évaluer ce que nous en avons appris.

Principales initiatives de soutien

L'ACBF a été créée en 1991 par les gouvernements africains et leurs partenaires de développement, dans le but d'aider à renforcer les capacités humaines et institutionnelles durables pour la bonne gouvernance et la gestion du développement. Il s'est principalement concentré sur l'amélioration de la pertinence, de la réactivité et de l'utilisabilité de la recherche économique et sociale pour la prise de décision fondée sur des données probantes et la réduction de la pauvreté en améliorant la qualité et la pertinence de la recherche sur les politiques ; en renforçant l'engagement politique des acteurs gouvernementaux et non étatiques et l'utilisation des produits et services politiques ; et en renforçant les capacités institutionnelles et humaines des centres politiques et des think tanks afin de soutenir efficacement les processus politiques.

Depuis sa création en 1991, l'ACBF a mis en œuvre un programme de « soutien aux centres d'études et de réflexion en Afrique subsaharienne », fournissant des financements et une expertise technique à un grand nombre de think tanks, et a déjà soutenu plus de 60 centres dans 25 pays africains. Financé par la Banque mondiale, le programme s'est achevé avec succès en 2017. Le rapport d'achèvement de la mise en œuvre montre que les efforts déployés par l'ACBF ont renforcé le rôle des think tanks en tant qu'acteurs influents dans le paysage politique africain, contribuant ainsi à une prise de décision fondée sur des données probantes et au développement durable.

L'ACBF travaille en étroite collaboration avec les institutions publiques afin d'aligner les politiques, le renforcement des capacités et le développement du leadership sur les priorités nationales et les objectifs mondiaux. En favorisant la collaboration régionale, les partenariats public-privé et l'engagement intersectoriel, elle met en place des écosystèmes de capacités solides qui profitent aux institutions et aux communautés. L'ACBF comble le fossé entre l'évaluation et l'action grâce à des interventions ciblées, des formations et des services de conseil qui transforment les connaissances en résultats concrets. Sa stratégie axée sur les résultats

concentre les ressources sur des domaines à fort impact tels que la résilience climatique, l'agroalimentaire, la facilitation des échanges et la gouvernance économique, garantissant ainsi des résultats tangibles et évolutifs là où ils sont le plus nécessaires.

Le ***Secrétariat pour le soutien institutionnel à la recherche économique en Afrique (SISERA)*** a été créé en 1997 par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le Centre de recherches pour le développement international (CRDI). Reconnaissant que pour relever les défis économiques du continent, il fallait investir dans les capacités humaines et institutionnelles afin de fournir des conseils politiques crédibles et générés localement, le renforcement des instituts de recherche politique nationaux a été considéré comme une priorité. Le SISERA a soutenu un vaste réseau de centres de recherche économique en Afrique subsaharienne, comptant jusqu'à 20 centres dans 18 pays, et a également facilité la création de deux réseaux sous-régionaux : SEAPREN (Afrique australe et orientale) et WECAPREN/ROCAPE (Afrique occidentale et centrale). Les activités du SISERA ont pris fin après 2006.

Lancée en 2008 par la Fondation Hewlett et gérée par le CRDI, ***l'Initiative des think tanks*** (TTI) était un programme décennal (2008-2019) qui a fourni environ 200 millions de dollars américains de financement de base flexible et d'appui technique à près de 50 instituts de recherche indépendants spécialisés dans les politiques publiques, sélectionnés sur une base concurrentielle en Afrique, en Asie du Sud et en Amérique latine. Parmi ceux-ci, 18 think tanks d'Afrique occidentale et orientale ont bénéficié d'un financement pluriannuel sans restriction, tandis que sept des 13 participants de la cohorte d'Afrique orientale ont également reçu le soutien de l'ACBF au début du programme. L'objectif central du TTI était de donner aux organismes de recherche indépendants sélectionnés dans les pays en développement les moyens de fournir des données objectives et de haute qualité qui éclairent et influencent l'élaboration des politiques. Son modèle logique reposait sur l'idée que l'accès à un financement de base et à une assistance technique permet aux think tanks de mieux servir les décideurs politiques et les autres acteurs

du développement en leur fournissant les données nécessaires à l'élaboration de politiques socialement et économiquement viables.

Le Réseau africain des think tanks, hébergé par l'ACBF, vise à renforcer les capacités et l'influence des think tanks à travers le continent. Depuis sa création en 2014, le réseau organise régulièrement le Sommet africain des think tanks, favorisant le dialogue entre les chercheurs, les décideurs politiques et les parties prenantes. En encourageant le partage des connaissances et la collaboration, le réseau permet aux think tanks de relever des défis cruciaux tels que la gouvernance, le développement durable et l'équité sociale. Grâce à des partenariats stratégiques, il facilite et promeut des solutions politiques innovantes qui reflètent les divers besoins et aspirations des nations africaines.

S'appuyant sur l'héritage du TTI et du programme Think Tank soutenu par l'ACBF, la Commission de l'Union africaine (en partenariat avec l'ACBF et l'AUDA-NEPAD et avec le soutien d'une subvention de 50 millions de dollars américains de la Banque mondiale) met en œuvre le **projet Africa Think Tank Platform (ATTP)** depuis 2024. Ce programme quinquennal invite des consortiums de 3 à 5 think tanks africains à solliciter des subventions pluriannuelles pouvant atteindre 10 millions de dollars américains. Le projet ATTP vise à renforcer les capacités de recherche politique, à favoriser la collaboration institutionnelle et à promouvoir l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes, conformément à l'Agenda 2063 de l'Union africaine dans six domaines prioritaires : transformation économique et gouvernance, changement climatique, commerce régional, sécurité alimentaire, développement du capital humain et numérisation. Cette initiative vise explicitement à positionner les think tanks africains comme des acteurs à part entière de l'architecture politique du continent plutôt que comme des conseillers périphériques.

Lancé par la région Afrique de la Banque mondiale, **Think Africa Partnership (TAP)** est un fonds fiduciaire multi-donateurs qui vise à traduire la recherche en actions de politique économique à travers l'Afrique subsaharienne. TAP engage des think tanks africains, de

jeunes professionnels et des universités afin de favoriser l'émergence de solutions de politique économique locales. Il soutient la collaboration en matière de recherche et constitue un vivier de talents favorables aux réformes, dont plus de 40 conseillers économiques en chef au service de chefs d'État.

Le programme Africa Policy Bridge Tank, mis en œuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), renforce la collaboration entre les think tanks africains et les décideurs politiques. Il finance des réseaux de conseil et aide les think tanks à proposer des solutions politiques transfrontalières sur des questions telles que le commerce régional, le changement climatique et l'intégration économique.

Malgré des différences significatives dans leur approche et leurs priorités, toutes ces initiatives combinent essentiellement un soutien budgétaire général pluriannuel à des formations et une assistance technique afin de renforcer les think tanks dans trois domaines essentiels : les capacités organisationnelles, la qualité de la recherche et l'influence politique. L'évaluation finale du projet TTI reconnaît même explicitement que « pour qu'un changement transformationnel se produise, une période de dix ans s'est avérée être un délai approprié » (CRDI, 2019).

Qu'avons-nous appris ?

UCes initiatives, ainsi que d'autres initiatives de soutien aux think tanks dans les pays du Sud (telles que l'Initiative pour le secteur du savoir en Indonésie, qui se déroule de 2013 à 2022), reposent sur l'hypothèse que les connaissances locales, générées par des experts locaux, sont beaucoup plus susceptibles d'être reprises par les décideurs politiques locaux, d'éclairer de meilleures politiques et de garantir de meilleures pratiques de développement.

À première vue, cette hypothèse semble tout à fait raisonnable. Cependant, elle soulève également un certain nombre de questions, notamment celle de savoir si les connaissances indigènes sont

toujours, par défaut, plus recherchées et mieux accueillies par les décideurs politiques locaux que les conseils externes ; si la création d'une élite limitée de think tanks dans un pays ou une région donné(e) est un moyen efficace de construire un écosystème local de production de connaissances ; et s'il est possible, voire souhaitable, de développer un modèle « mondial de référence » de ce que sont ou devraient être les think tanks.

À cela s'ajoute le fait que le langage utilisé dans et autour des think tanks suppose un lien téléologique entre « recherche », « preuves », « données » et « informations » d'une part, et leur « influence », « adoption » et « utilisation » d'autre part. « Si seulement nous pouvions mener des recherches pertinentes, solides, crédibles et d'une qualité constante, et les présenter sous la forme appropriée », dit-on, « nous pourrions informer et influencer les politiques ». En d'autres termes, des recherches pertinentes pour les politiques entraînent une influence sur les politiques.

Les enseignements tirés de plusieurs années d'expérience dans le domaine des think tanks en Afrique et ailleurs, en particulier dans les pays du Sud, nous ont appris que les choses ne sont pas aussi simples. Nous en savons davantage qu'auparavant sur la demande. Nous reconnaissons que le contexte politique est complexe et confus et que l'influence politique, voire le développement lui-même, se déroulent rarement de manière linéaire, contrairement à ce que l'on suppose ou à ce que l'on souhaite.

Néanmoins, l'idée selon laquelle de bonnes données permettent une meilleure élaboration des politiques reste au cœur de la raison d'être des think tanks. Dans ce processus, nous continuons à croire que les données issues de la recherche peuvent être neutres et objectives, et qu'elles doivent en effet être considérées comme telles pour être prises au sérieux. S'il y a une chose que nous pouvons dire objectivement à propos des think tanks en Afrique (et ailleurs dans les pays du Sud et au-delà), c'est que ces hypothèses ne s'appliquent rarement, voire jamais.

L'un des trois objectifs explicites de TTI était de « faciliter et partager l'apprentissage sur les stratégies permettant de définir, de créer et de gérer des think tanks performants et durables avec un large éventail d'organisations de recherche politique et de parties prenantes intéressées ». Pourtant, l'un des principaux défis rencontrés dans la construction de l'écosystème est que les investisseurs ont tendance à ne pas collaborer entre les initiatives et sont moins diligents dans le partage de ce qu'ils apprennent.

S'appuyant sur des évaluations, des analyses et des observations, l'un des principaux objectifs de ce chapitre est de mettre en évidence certaines des principales leçons tirées du soutien apporté aux think tanks en Afrique.

Qu'avons-nous donc appris de ces trois initiatives ? Qu'est-ce qui a fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?

La valeur du soutien « de base »

Les évaluateurs s'accordent presque unanimement sur ce qui est sans doute l'enseignement le plus important à tirer des initiatives décrites ci-dessus : à savoir que le soutien flexible a été essentiel pour fournir aux think tanks africains la stabilité dont ils ont besoin pour garantir qu'ils puissent sortir des initiatives de soutien dans une position beaucoup plus forte pour maintenir leurs acquis qu'au moment où ils ont intégré les programmes.

Ce qui a fonctionné, ce n'est pas simplement l'octroi de fonds relativement illimités. C'est la combinaison d'un financement flexible, garanti à moyen terme et axé sur le renforcement et le maintien des capacités organisationnelles, qui a permis aux think tanks de recruter et de retenir les chercheurs et autres spécialistes nécessaires pour améliorer la qualité de la recherche et impliquer les décideurs politiques de manière plus cohérente et créative.

La nature relativement libre du financement fourni a également aidé les think tanks à élaborer et à poursuivre des programmes de recherche découlant des besoins de leurs contextes locaux respectifs,

par opposition à des projets de recherche individuels qui avaient tendance à disperser les ressources limitées des think tanks et à introduire un « glissement de mission ». En conséquence, les think tanks africains actuels sont mieux à même de mener à bien leur programme de recherche principal tout en prenant des décisions judicieuses quant au moment où ils doivent accepter des contrats et des missions de conseil supplémentaires qui viendront compléter leurs activités principales.

Le financement flexible a joué un rôle essentiel dans la promotion de l'objectif explicite des initiatives de soutien visant à améliorer la capacité d'engagement politique, ce qui a eu certaines des répercussions décrites dans les « histoires d'influence » résumées ci-dessus. Dans un certain nombre de think tanks, une nouvelle compréhension de la valeur de la communication stratégique a conduit à des investissements dans le type d'expertise qui a contribué à positionner les instituts au point qu'ils sont désormais considérés comme des partenaires crédibles, fiables et dignes de confiance par les gouvernements, les bailleurs de fonds et la société civile.

Il existe bien sûr des nuances dans l'efficacité du financement flexible. La phase II du TTI fournit des preuves à l'appui de cette affirmation (CRDI, 2019). Les effets les plus importants de l'intervention globale du TTI sont venus de la subvention de base, en raison de sa valeur instrumentale, de sa flexibilité et de la manière dont elle a créé un espace propice à la mise en œuvre des stratégies. Ainsi, chaque think tank a pu utiliser le financement en fonction de ses besoins spécifiques et de son stade de développement. Certains ont pu étendre leur expertise en embauchant du personnel supplémentaire, d'autres ont consolidé leur résilience financière et d'autres encore ont réalisé des investissements essentiels dans les infrastructures.

La même étude a conclu que la pierre angulaire de la viabilité organisationnelle est la capacité des think tanks à attirer et à retenir une équipe de base composée de personnel qualifié, capable de produire en permanence des recherches de haute qualité et de maintenir des mécanismes internes d'assurance qualité. Lorsque le financement devient instable et compromet cette capacité, cela soulève de

sérieuses préoccupations. En outre, au lieu de créer une dépendance, le financement de base a permis à de nombreux bénéficiaires du TTI, en particulier ceux qui ont connu une évolution accélérée ou une transformation, de diversifier leur financement et de devenir plus résilients.

Il semble y avoir une corrélation directe entre les systèmes de gestion flexibles et efficaces pour administrer les initiatives de soutien aux think tanks et l'impact de l'approche « Grants-Plus ». Les systèmes « légers » qui minimisent la charge des obligations de reporting ont à la fois permis aux bénéficiaires de disposer de la marge de manœuvre nécessaire pour élaborer leurs propres stratégies et plans et libéré les responsables de programme, qui ont ainsi pu consacrer plus de temps à comprendre et à aider les think tanks à répondre à leurs besoins (ECDPM/ODI, 2013). Un soutien assorti d'une bureaucratie excessive, de trop nombreux niveaux d'approbation et d'obligations de reporting lourdes a pour effet d'étouffer l'innovation et de freiner les progrès.

Le renforcement des capacités doit aller au-delà de la formation technique

Si le soutien financier est l'élément le plus important de ces initiatives visant à créer un écosystème de think tanks, un soutien flexible va au-delà de la simple fourniture de fonds sans restriction. Les bénéficiaires apprécient également l'approche dite « Grants-Plus », qui comprend des conseils techniques et un mentorat fournis par des experts de premier plan dans le domaine des think tanks. Outre la gestion du versement et de l'utilisation efficace des fonds fournis, toutes les initiatives mises en avant ont déployé une expertise dédiée pour aider à renforcer et à maintenir les capacités des bénéficiaires.

De plus en plus, ce soutien aux capacités est adapté aux besoins spécifiques des think tanks. L'un des principaux enseignements tirés est que les approches « universelles » en matière de renforcement des capacités ont moins de chances d'aboutir que les efforts fondés sur les besoins de chaque think tank. Le rôle pratique des experts qui administrent les programmes de soutien aux think tanks en

accompagnant ces derniers dans leur parcours est donc essentiel pour obtenir des résultats.

L'ACBF sait également que la résilience organisationnelle est aussi importante que les capacités techniques de recherche. La formation à la recherche ne suffit pas à elle seule ; ce qui renforce véritablement les think tanks, c'est une approche holistique du renforcement des capacités qui combine les compétences techniques avec les capacités organisationnelles, de gouvernance, de leadership et de communication (ACBF, 2024). Ainsi, les programmes qui combinaient formation, mentorat et réformes institutionnelles ont eu des effets plus durables. L'évaluation finale du TTI (IDRC, 2019) conclut également que les think tanks dotés d'un leadership fort et qui investissent délibérément dans le développement de leur personnel ont créé des organisations plus résilientes.

En outre, la capacité à traduire la recherche en recommandations politiques concrètes est aussi importante que la production d'études rigoureuses. Les think tanks qui ont reçu une formation sur l'engagement des parties prenantes et la communication ont eu une influence nettement plus importante sur les débats politiques que ceux qui se sont concentrés uniquement sur les méthodes techniques (ODI, 2022 ; UKCDR/ESSENCE, 2022).

Trouver le juste équilibre entre investir dans l'offre et stimuler la demande de données probantes apparaît comme un enseignement général important qui façonnera les efforts actuels et futurs visant à construire l'écosystème des think tanks. Auparavant, l'hypothèse dominante était que les capacités faisaient défaut et qu'il fallait donc les développer du côté de l'offre, en soutenant le recrutement et la formation de chercheurs, en investissant dans la recherche de haute qualité et en favorisant l'engagement politique. Cependant, nous avons commencé à nous demander si et dans quelle mesure les décideurs politiques sont équipés pour comprendre, consommer, adopter et utiliser les données factuelles qui leur sont fournies.

Si certains ministères disposent d'unités d'analyse politique solides, d'autres manquent du personnel technique nécessaire pour traiter

les données de manière critique (ACBF, 2023). Cela rend l'utilisation des données très inégale entre les secteurs et les pays. Même lorsque des données sont disponibles, les décideurs politiques opèrent dans des environnements façonnés par les priorités politiques, les cycles budgétaires et l'influence des bailleurs de fonds. Les recherches qui répondent aux besoins politiques immédiats sont plus susceptibles d'être utilisées, tandis que les données à long terme ou complexes sont souvent mises de côté (On Think Tanks, State of the Sector Report 2024). En raison de la limitation des systèmes de données, de la fragmentation des processus politiques et de la faiblesse de la mémoire institutionnelle, les données ne sont souvent pas stockées ou transférées sous une forme utilisable. Cela réduit la probabilité de continuité dans l'utilisation des données lorsque les administrations changent (ODI, 2022).

Nous reconnaissons également et avons commencé à développer des outils pour mieux apprécier et prendre en compte l'« économie politique » de l'influence des politiques. L'Ubona Academy de l'ACBF est explicitement conçue pour améliorer les compétences techniques et relationnelles du personnel du secteur public, en particulier ceux qui occupent actuellement des postes clés dans des ministères tels que les finances, la planification et les banques centrales. Au fil des ans, l'ACBF a formé plus de 50 000 fonctionnaires à travers l'Afrique subsaharienne, les aidant à travers des cours de courte durée, du coaching et du développement du leadership à fonctionner plus efficacement dans leurs rôles de gouvernance. En outre, plusieurs initiatives comportent un volet de renforcement des capacités pour les fonctionnaires des ministères sectoriels. Par exemple, l'Institut africain de développement (ADI) forme les fonctionnaires aux procédures liées à la Banque, les Centres africains pour le contrôle et la prévention des maladies (Africa CDC) gèrent un programme de leadership exécutif ministériel (MELP) adapté aux ministres de la santé actuels et à leurs équipes de direction, et l'Institut africain pour les politiques de développement (AFIDEP) organise des ateliers sur l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes à l'intention des décideurs de niveau intermédiaire dans le secteur de la santé.

Les réseaux renforcent l'apprentissage entre pairs, l'efficacité et l'adoption

Les think tanks fonctionnent mieux en tant qu'organisations apprenantes capables de s'adapter, de s'auto-évaluer et d'innover en réponse à l'évolution des environnements politiques. Les investissements dans le suivi, l'évaluation et l'apprentissage entre pairs à travers les réseaux ont souvent un impact politique plus durable que les ateliers de formation isolés (OTT, 2024).

Aucun think tank ne peut à lui seul relever l'ensemble des défis politiques complexes tels que le changement climatique, l'intégration commerciale ou la numérisation. Les réseaux régionaux et thématiques permettent aux institutions de partager leurs méthodes, de comparer leurs stratégies et de plaider collectivement en faveur d'une élaboration des politiques fondée sur des données probantes. Le Sommet des think tanks africains, coordonné chaque année par l'ACBF, est devenu une plateforme phare pour favoriser la collaboration. Il permet aux think tanks d'échanger leurs enseignements, de présenter leurs recherches politiques aux gouvernements et aux bailleurs de fonds, et de former des consortiums transnationaux. Le réseautage renforce également la capacité des think tanks à plaider en faveur de la reconnaissance et du financement national. Les voix collectives qui s'expriment à travers des plateformes telles que le Sommet des think tanks africains ont joué un rôle déterminant pour convaincre les gouvernements et les bailleurs de fonds de la nécessité d'investir durablement dans les écosystèmes fondés sur des données probantes. Les évaluations montrent que les think tanks participants reviennent souvent avec de nouveaux partenariats et des stratégies d'engagement améliorées qui renforcent leur influence nationale (ACBF, 2023).

Les données disponibles suggèrent que les think tanks exposés à ces échanges entre pairs progressent plus rapidement dans l'adoption d'innovations telles que la communication numérique, les cadres de suivi et d'évaluation et les techniques d'engagement des parties prenantes (IDRC, 2019 ; AUC, 2025). Ainsi, le projet Africa Think Tank Platform (ATTP) (lancé en 2024 par la CUA, l'ACBF et l'AUDA-NEPAD avec le soutien de la Banque mondiale)

institutionnalise l'apprentissage entre pairs dans le cadre de l'octroi de subventions. Par exemple, les bénéficiaires sont tenus de collaborer au sein de consortiums régionaux, de partager les résultats de leurs recherches et d'élaborer conjointement des approches en matière de gouvernance, de collecte de fonds et d'influence politique.

Les réseaux amplifient également l'influence politique au-delà du niveau national. Le rapport 2024 sur l'état du secteur des think tanks note que les think tanks intégrés dans des réseaux régionaux ou thématiques (par exemple, la résilience climatique, la politique commerciale) sont mieux placés pour façonner les programmes de l'Union africaine et des communautés économiques régionales. Leurs recommandations sont plus légitimes lorsqu'elles reflètent l'expertise collective plutôt que le point de vue d'une seule institution. (OTT, 2024)

Bien que les initiatives de soutien puissent jouer un rôle indispensable dans la mise en relation des think tanks, notamment autour de thèmes prioritaires d'intérêt commun, ces exemples nous enseignent que la meilleure façon de favoriser la collaboration entre les think tanks est de la laisser émerger de manière organique, de bas en haut, en fonction de la demande. S'il est incontestable qu'il est utile de consacrer des ressources à la stimulation de la collaboration entre les think tanks, les efforts descendants visant à créer des réseaux sont susceptibles d'être beaucoup moins efficaces que ceux qui évoluent en fonction de la nécessité de résoudre des problèmes communs ou de poursuivre des programmes communs.

Le contexte façonne l'efficacité

Les évaluations soulignent à plusieurs reprises que même les organisations disposant de ressources importantes et d'une grande expertise technique ne peuvent exercer une influence que lorsque les décideurs politiques sont réceptifs aux données factuelles, que l'espace civique est protégé et que les processus politiques sont transparents (ODI, 2022). Dans des contextes politiques plus restrictifs ou fragiles, les think tanks sont confrontés à des limitations dans l'accès aux décideurs, à des risques potentiels pour leur

indépendance et à des possibilités réduites de participer à un dialogue politique ouvert. En revanche, dans des contextes plus favorables, les think tanks prospèrent en tant qu'intermédiaires clés entre les données factuelles et les politiques, tirant parti de leur crédibilité et de leur pouvoir de rassemblement pour façonner les réformes (On Think Tanks, 2024).

En outre, les think tanks africains recherchent de plus en plus des bases de ressources nationales plus solides afin de réduire leur vulnérabilité, que ce soit par le biais d'allocations budgétaires gouvernementales prévisibles, de partenariats avec le secteur privé ou de sources de revenus innovantes telles que les services de conseil et les dotations (ACBF, 2023). Le Sommet des think tanks africains continue de souligner l'importance de diversifier les sources de financement et de s'aligner sur les priorités nationales en matière de développement, afin de garantir que les think tanks conservent leur crédibilité et leur pertinence dans leur propre contexte.

Il apparaît également de plus en plus clairement que le soutien constant et durable aux think tanks a eu un impact au niveau national, en particulier dans les pays où le nombre d'instituts soutenus atteint une masse critique. Les évaluations de l'Initiative des think tanks (IDRC, 2019) ont révélé qu'au Kenya, au Ghana et en Ouganda, la présence de plusieurs organisations soutenues a créé une « masse critique » de capacités qui a façonné les débats dans tous les secteurs, des réformes fiscales à l'éducation et à la politique agricole. Cet effet de regroupement a permis aux décideurs politiques d'être exposés non seulement à des éléments de recherche isolés, mais aussi à un flux constant de données de haute qualité provenant d'institutions différentes mais complémentaires.

L'ACBF souligne également que lorsque les gouvernements collaborent régulièrement avec un réseau solide de think tanks locaux, l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes est davantage institutionnalisée. Dans des pays comme le Rwanda et l'Éthiopie, les investissements dans les instituts nationaux de recherche sur les politiques ont contribué à des réformes structurelles dans les domaines de la fiscalité, du commerce et de la politique

industrielle. Lorsque plusieurs think tanks sont soutenus dans un même pays, ils forment souvent des plateformes ou des coalitions communes qui élargissent leur influence politique. Cette voix collective a été particulièrement importante pour faire avancer les programmes en matière de résilience climatique, d'égalité des sexes et d'intégration régionale, en veillant à ce que les données probantes se traduisent par des réformes plus systémiques.

Domaines à améliorer

Au fil du temps, un certain nombre de points à améliorer ont été mis en évidence, qui devraient également éclairer les efforts futurs visant à développer l'écosystème des think tanks.

Bien que l'objectif déclaré des initiatives de soutien actuellement mises en œuvre soit de donner aux think tanks les moyens de relever les défis de développement qu'ils identifient eux-mêmes, d'où l'accent mis sur un financement sans restriction, nous avons appris que les agendas des bailleurs de fonds et des acteurs politiques ne sont pas toujours, ni même souvent, nécessairement alignés.

Le paysage général de l'aide au développement se caractérise par un soutien inégal et incohérent, un soutien instrumental fondé sur des préférences thématiques, géographiques et idéologiques, un manque de cohérence politique entre les donateurs dans la manière dont ils offrent leur soutien, une réticence à établir des partenariats et une tendance à éviter les risques.

Nous avons observé une tendance à « cloisonner » les think tanks en fonction de leur orientation géographique ou thématique, sur la base d'opinions fermement défendues par certains bailleurs de fonds – opinions qui ne sont pas toujours étayées par des preuves sur le terrain.

Nous avons constaté que les bailleurs de fonds trouvent souvent plus facile de travailler seuls que de collaborer entre eux. Même lorsqu'il existe une certaine volonté de collaborer, il peut être extrêmement difficile de constituer des coalitions de soutiens autour de causes et de valeurs communes et de maintenir ces consortiums sur le long

terme. Les pionniers des initiatives de soutien aux think tanks ont souvent exprimé leur frustration et se sont demandé s'il valait la peine de consacrer autant d'efforts à la mise en place de partenariats avec d'autres acteurs.

En raison de ces « réalités de la vie », il existe un décalage partiel entre les initiatives de financement des think tanks en Afrique et les besoins sur le terrain. Il existe bien sûr des exceptions notables à cette caricature, et il est largement reconnu, par exemple, que les fondations philanthropiques privées sont plus agiles et donc beaucoup mieux adaptées au soutien des think tanks que, par exemple, les agences donatrices bilatérales ou multilatérales.

En lien avec ce problème d'action collective, les bailleurs de fonds ne mettent pas toujours en pratique ce qu'ils prônent. Le mantra selon lequel l'expertise locale permet de résoudre les problèmes locaux ne s'accompagne pas toujours d'un soutien au développement d'un écosystème de connaissances indigènes plus solide. Dans certains cas, les bailleurs de fonds préfèrent investir leurs ressources dans des processus mondiaux dont ils espèrent qu'ils auront un impact sur le terrain. Trop souvent, la réalité est que les think tanks locaux finissent par jouer un rôle secondaire, rassemblés pour fournir une « voix » authentique, mais dispersés et incapables d'avoir un impact sur les défis qu'ils sont censés relever.

La leçon à tirer ici est que des investissements sont nécessaires à différents niveaux : infranational, national, sous-régional, continental, Sud-Sud et mondial. L'astuce consiste à être capable de déterminer où et quand les investissements sont les plus nécessaires afin de stimuler la masse critique et de catalyser la dynamique nécessaire pour obtenir un impact.

Le soutien aux think tanks en Afrique a été rendu d'autant plus difficile par la nature des frontières du continent et le nombre impressionnant de pays qui le composent (54). Les ressources limitées ont obligé les bailleurs de fonds à faire des choix quant à l'orientation de leur soutien. En conséquence, si quelques think tanks solides existent dans certains des plus grands marchés

africains (Égypte, Nigeria, Ghana, Kenya, Ouganda et Tanzanie), de nombreux pays ne comptent aucun think tank soutenu par les initiatives mentionnées ci-dessus.

Il est nécessaire de réfléchir davantage et d'expérimenter afin de déterminer la meilleure façon de soutenir une croissance équilibrée de l'écosystème jusqu'à atteindre une masse critique, plutôt que de sélectionner et de développer une poignée de super-think tanks sur des marchés fragmentés. Cela impliquerait également une compréhension beaucoup plus inclusive des think tanks, et même du secteur du savoir au sens large, que celle qui prévaut actuellement.

Des questions telles que celle de savoir s'il faut continuer à soutenir les think tanks matures à un niveau élevé, plutôt que de stimuler les start-ups ou d'investir dans les jeunes instituts en pleine croissance, nécessitent une réflexion et des tests supplémentaires. Comme indiqué précédemment, le défi « côté offre » de l'investissement dans l'enseignement supérieur se pose également.

Un bon point de départ pour les bailleurs de fonds serait d'articuler une vision cohérente et holistique de leur conception de l'écosystème de l'élaboration des politiques fondées sur des données probantes, en particulier leur compréhension de la dynamique de l'offre et de la demande évoquée plus haut. Cette vision pourrait ensuite être développée en une stratégie cohérente qui augmenterait les chances pour les bailleurs de fonds d'en avoir pour leur argent. Une vision et une stratégie claires sont également une condition préalable importante à la transparence et à la responsabilité, ce qui profiterait à l'ensemble du secteur.

Cette vision et cette stratégie devraient indiquer clairement comment la viabilité du secteur sera assurée une fois l'initiative terminée. Des conceptions divergentes de la viabilité et un manque d'attention précoce à cet égard ont affaibli l'impact des initiatives de soutien aux think tanks africains, l'absence de stratégie de sortie explicite de la part des bailleurs de fonds créant d'une part une inquiétude chez les bénéficiaires et d'autre part des attentes déplacées quant à la poursuite du financement.

Au sein de la communauté, une réflexion intensive est en cours sur la manière d'améliorer l'autosuffisance des think tanks. Dans l'ensemble, il est reconnu qu'avec un environnement externe de plus en plus difficile pour le financement, les think tanks doivent faire preuve de plus d'intelligence et d'agilité dans la gestion des financements existants et la recherche de soutiens futurs.

Une partie de la solution réside dans la diversification du financement, c'est-à-dire la recherche de nouvelles sources de soutien externe et interne, notamment la philanthropie d'entreprise, les particuliers africains fortunés et les gouvernements. Une autre piste consiste à permettre aux think tanks de générer des revenus sur le marché en « vendant » des produits de connaissance spécialisés au secteur privé et à tous les intéressés. Certains think tanks entreprenants spéculent sur les prix de l'immobilier et tirent des revenus de leurs loyers. D'autres envisagent de créer des fonds de dotation.

Le « renforcement des capacités » apparaît comme un autre domaine important à améliorer. L'apprentissage par la pratique est inévitable, et il devrait toujours y avoir place pour l'itération. Cependant, les initiatives visant à soutenir le renforcement des capacités des think tanks doivent être plus ciblées dès leur lancement en ce qui concerne la manière précise dont les capacités seront renforcées, maintenues et les gains mesurés. Compte tenu de la nature à long terme du renforcement des capacités, il est important que les enseignements tirés soient systématiquement appliqués et mis en œuvre rapidement.

Un autre domaine à améliorer concerne la manière de stimuler la collaboration entre les think tanks. Malgré les exemples cités précédemment, le partenariat entre les think tanks n'a pas été optimal, et les initiatives de soutien n'ont pas suffisamment mis l'accent sur les moyens de les encourager, alors que cela permettrait d'obtenir un résultat supérieur à la somme des parties. Les think tanks eux-mêmes n'ont pas trouvé comment travailler ensemble. La concurrence, largement motivée par la rareté des ressources et l'idée que la rivalité conduit à la survie du plus apte, reste à l'ordre du jour.

On ne comprend pas suffisamment comment collaborer au mieux en s'appuyant sur les avantages comparatifs et/ou concurrentiels. Comme on l'a observé, les possibilités de financement destinées à stimuler la collaboration sont prometteuses, mais il faut aller plus loin dans cette voie.

Le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (MEL) sont un domaine qui nécessite des améliorations significatives. Nous comprenons qu'il n'existe pas de solution simple pour influencer les politiques et qu'il peut être difficile d'attribuer la responsabilité. Le mieux que nous puissions faire est d'identifier les contributions d'un think tank au changement. Cependant, nous manquons encore d'outils crédibles et pratiques pour documenter et communiquer efficacement ces contributions dans leur environnement politique. Actuellement, les pratiques de MEL dans les think tanks sont souvent faibles, fréquemment considérées comme une exigence de conformité pour les bailleurs de fonds plutôt que comme un outil stratégique. De nombreux think tanks manquent également de systèmes intégrés qui transforment la réflexion et l'apprentissage en améliorations adaptatives, ce qui limite leur capacité à s'adapter à l'évolution du contexte politique.

Une autre dimension de ce problème est la demande croissante, en particulier parmi les bailleurs de fonds, de preuves convaincantes de l'impact, même si l'on reconnaît de plus en plus que l'impact politique ne se produit pas du jour au lendemain et que le soutien aux think tanks nécessite de la patience et un soutien à long terme. Le secteur de l'aide au développement a contribué à la création d'une industrie puissante dans le domaine de l'évaluation d'impact, les essais contrôlés randomisés étant jusqu'à très récemment considérés comme la « norme d'excellence ». Ce qui manque, c'est un engagement similaire dans la constitution d'un corpus de connaissances et d'un système d'expertise autour de méthodes crédibles d'évaluation de l'influence des think tanks sur les politiques et les pratiques.

Les réflexions récentes préconisent de dépasser la rigide responsabilisation en matière de performance et favorisent un MEL axé sur les systèmes, où l'apprentissage, l'expérimentation

et l'adaptabilité sont prioritaires (Wasafiri Hub, 2025). Cela est particulièrement important pour les interventions politiques complexes qui caractérisent le travail des think tanks.

Conclusion et recommandations

Dans cette dernière section, nous revenons brièvement sur certains arguments clés présentés dans ce chapitre, nous nous intéressons de plus près à certains défis émergents pour les think tanks africains et nous terminons par cinq propositions sur la manière dont les soutiens peuvent contribuer à pérenniser l'écosystème des think tanks au cours des dix prochaines années.

S'engager dans le nouveau millénaire

Plus tôt dans ce chapitre, j'ai fait allusion aux changements rapides du contexte mondial, changements qui auront des répercussions pour tout le monde. Il s'agit notamment de l'échec apparent de la mondialisation, de la menace d'une crise financière persistante, des résultats pervers de la démocratie, des conflits persistants, de la montée de l'insécurité en matière et de l'intensification des migrations, ainsi que de l'échec d'un système mondial fondé sur des règles qui a désormais cédé la place à des accords bilatéraux et plurilatéraux, par exemple en matière de commerce.

La numérisation a ouvert les communications et donné naissance à un pluralisme des sources et des points de vue. Cela oblige les acteurs du secteur de la connaissance à redoubler d'efforts pour convaincre leurs parties prenantes qu'il est dans leur intérêt d'utiliser les données générées.

Il n'y a jamais eu de moment plus important que maintenant pour disposer de données solides et rigoureuses. Pourtant, le domaine connaît également un rétrécissement palpable de l'espace civique. À bien des égards, les gouvernements et les autorités répriment les OSC, les OING et les organisations philanthropiques afin de limiter

leur marge de manœuvre critique. Cela s'illustre en partie par les manœuvres législatives dans des pays tels que l'Éthiopie, l'Ouganda et même le Kenya. Mais ce phénomène n'est pas exclusivement africain. Il se produit dans le monde entier.

Dans le même temps, les donateurs traditionnels se retirent du soutien à la société civile et à la pensée indépendante. Dans certains cas, cela s'explique par le fait que les ressources sont de plus en plus limitées et dépendantes de la situation politique, les pays donateurs bilatéraux traditionnels procédant à des coupes drastiques dans leurs budgets de développement. Dans d'autres cas, la diplomatie commerciale et la géopolitique ont pris le pas sur le soutien aux biens publics (mondiaux) : les relations bilatérales sont de plus en plus instrumentalisées, l'« aide au commerce » devenant le nouveau mot d'ordre et les fonds d'aide étant détournés pour faciliter les échanges commerciaux. Dans quelques autres cas, les donateurs ne veulent pas offenser leurs gouvernements partenaires du Sud en soutenant un secteur considéré comme politiquement problématique.

Tout cela risque de déstabiliser le secteur des think tanks à un moment où, en Afrique du moins, il est à un stade naissant, fragmenté et en même temps très prometteur.

Comme cela a été souligné, et de la même manière que le financement est chargé d'enjeux politiques, les think tanks ne sont pas neutres. Les données, les preuves et les informations ne sont pas exemptes de valeurs : elles renforcent ou remettent en question les relations de pouvoir existantes. Ainsi, même si les think tanks poursuivent volontiers le projet moderniste d'élaboration de politiques fondées sur des données probantes, ils doivent être conscients que la politique est une question de politique et reconnaître qu'ils participent à un jeu visant à modifier les relations de pouvoir, dans l'intérêt des citoyens.

La conclusion évidente ici est d'oublier l'objectivité. Partout dans le monde, les think tanks ont des agendas et les poursuivent. L'essentiel est d'être crédible et solide dans la fourniture des preuves à l'appui de son argumentation et d'être convaincant et persuasif dans la présentation de ses arguments.

Il est également nécessaire de débloquent le soutien philanthropique national ou local au secteur de la connaissance dans les pays africains et les régions du Sud. Il n'est pas viable de compter sur la vague actuelle de financement externe. Les ressources existent : elles se trouvent dans les gouvernements, entre les mains de particuliers fortunés, dans le secteur privé et dans d'autres domaines non traditionnels tels que l'investissement à impact social. La question est de savoir comment accéder à ces sources largement inexploitées.

Une partie de la réponse réside dans la capacité à démontrer la valeur et à convaincre les autres d'apporter leur soutien. Une autre partie réside dans l'élaboration de stratégies, de mécanismes et d'approches visant à ancrer ce soutien. Des approches stratégiques visant à mobiliser la philanthropie nationale sont absolument nécessaires, même si une grande partie des efforts continue d'être consacrée à persuader les soutiens traditionnels de maintenir le cap.

Les think tanks doivent mieux collaborer entre eux. L'Afrique, les pays du Sud et d'autres régions du monde ont accumulé suffisamment d'expérience pour inspirer des partenariats. Le problème est que les think tanks ne sont pas habitués à collaborer. Leur instinct leur dicte qu'ils doivent se faire concurrence, ne pas partager d'informations et ne pas agir ensemble. La rareté des financements oppose également les think tanks les uns aux autres.

Il est également nécessaire d'améliorer la manière dont les think tanks apprennent les uns des autres en tant que communauté mondiale. Bon nombre de questions qui se posent dans une région du monde sont déjà abordées ailleurs, comme je l'ai découvert lorsque j'ai assisté récemment à une réunion régionale annuelle des think tanks d'Asie du Sud.

Il est également important de rappeler que les think tanks ne sont pas uniquement ceux qui s'occupent de la politique de développement socio-économique au sens large. En Afrique, comme ailleurs, il existe des think tanks axés sur la gouvernance, d'autres axés sur le climat, d'autres encore axés sur les conflits, la paix et la sécurité, etc. Il existe même des organismes de recherche sur les politiques

qui refusent d'adopter l'étiquette de « think tank », mais qui ont néanmoins exploité des données probantes pour changer la donne dans leurs communautés politiques respectives. Tous ces acteurs de l'écosystème des think tanks ont des enseignements à tirer qui peuvent profiter à chacun d'entre eux.

La question est de savoir comment faciliter un apprentissage plus intentionnel, orienté vers l'action et systématique entre les disciplines, au-delà des cloisonnements.

Stratégies pour faire face à un environnement en mutation

Comme cela a été souligné, la durabilité apparaît comme un défi crucial auquel les think tanks africains doivent faire face si le secteur veut évoluer de son état fragmenté actuel vers un état où existe une masse critique d'organisations de premier ordre intervenant de manière décisive pour garantir de meilleures politiques et pratiques d' , afin d'assurer un développement meilleur et plus rapide. Quelles sont donc les stratégies de survie que les think tanks doivent mettre en œuvre pour relever les défis auxquels ils sont confrontés ?

Le phénomène d'investissement inégal des bailleurs de fonds dans différents types de think tanks en fonction de l'orientation sectorielle et d'autres préférences est une réalité qui ne devrait pas changer. En réponse, les think tanks doivent diversifier leur financement en se tournant vers la philanthropie nationale, les gouvernements et le secteur privé. Afin de préserver leur indépendance et leur crédibilité, il est particulièrement important qu'ils évitent de dépendre excessivement d'une seule source de financement.

Les think tanks doivent également améliorer la gestion des revenus provenant des soutiens existants, par exemple en affectant une partie de leurs excédents à des « fonds de réserve », afin de se prémunir contre les problèmes de trésorerie qui pourraient finalement les conduire à la faillite. Il existe un réseau croissant d'expertise dans le secteur philanthropique qui peut être exploité pour renforcer cette prise de conscience et cette capacité parmi les think tanks africains.

Il existe également des enseignements tirés des pays du Sud et du Nord qui peuvent être adaptés.

À cela s'ajoute la nécessité de nouveaux modèles permettant de générer des revenus de manière durable, qu'il s'agisse de produits spécialisés élaborés par des unités de conseil dédiées ou d'investissements tels que l'immobilier. Le débat sur ces modèles potentiels doit s'intensifier et les think tanks devraient investir pour mettre certaines de ces idées sur le marché.

En réponse au rétrécissement de l'espace politique et stratégique dans de nombreux pays, les think tanks doivent mobiliser leur voix collective pour inciter les gouvernements à s'engager dans un programme positif qu'ils peuvent mettre en œuvre pour aider à relever les défis du développement. Cela pourrait passer par leur organisation en plateformes professionnelles formelles, telles que celles qui existent couramment dans le secteur privé en Afrique et dans le monde, ou par une meilleure utilisation des plateformes numériques.

Un lobby ou un forum réunissant les dirigeants des think tanks nationaux dans les pays où ceux-ci sont suffisamment nombreux pourrait constituer une plateforme extrêmement puissante et persuasive pour informer et influencer les politiques gouvernementales, et inverser les tendances négatives telles que le rétrécissement de l'espace civique.

Il serait également tout à fait justifié de créer des organismes professionnels régionaux ou continentaux qui rassembleraient des think tanks de différents pays afin de traiter des questions d'intérêt commun. Il s'agit ici de s'appuyer sur des innovations telles que le Sommet africain des think tanks, organisé sous l'égide de l'ACBF, afin de fournir un forum crédible aux think tanks africains pour leur permettre d'expliquer pourquoi ils méritent d'être soutenus, de s'exprimer sur les menaces et les défis qui pèsent sur leur survie, et de persuader les bailleurs de fonds de soutenir la croissance durable d'un écosystème déterminé principalement par les réalités et la demande africaines.

Dans le même ordre d'idées, une autre stratégie importante pour la survie des think tanks africains consiste à trouver des moyens de collaborer sur des biens publics nationaux et régionaux spécifiques. De nouveaux modèles de recherche collaborative et d'engagement politique sont indispensables pour constituer un corpus de connaissances plus solide et plus pertinent en Afrique et sur l'Afrique. Il existe des lacunes dans les données disponibles dans des domaines clés qui nécessitent des efforts de collaboration.

Les think tanks doivent définir plus clairement leur rôle et leur niche. Comme cela a été souligné, la concurrence s'intensifie de la part des cabinets de conseil, des universités, des think tanks du secteur privé, des groupes de défense, des ONG internationales et d'autres institutions qui accordent de l'importance aux données probantes et investissent de plus en plus leurs propres ressources pour les générer.

Souvent, parce qu'ils sont habiles dans l'engagement stratégique, qu'ils ont un accès privilégié aux décideurs politiques ou qu'ils peuvent déployer des tactiques de plaidoyer spectaculaires pour avoir un impact dans la sphère publique, ces groupes ont le potentiel de surpasser les think tanks dans leur propre domaine. Ainsi, les think tanks qui veulent survivre dans cet écosystème de données de plus en plus hétérodoxe doivent être en mesure de démontrer qu'ils apportent une valeur ajoutée que les autres ne peuvent pas offrir.

Une dernière stratégie de survie est liée à la « tyrannie des résultats » évoquée précédemment. Comme l'a déclaré en 2014 l'ancienne secrétaire exécutive de l'ACBF, Frannie Léautier, en référence à l'obsession des résultats : « Si l'ACBF voulait un impact immédiat, elle n'aurait jamais investi dans des think tanks pendant plus de 20 ans ! ». Le rôle des think tanks est-il d'atteindre des objectifs mesurables à long terme ou de montrer leur impact à court terme ?

La réponse à cette question n'est pas binaire : il faut faire des compromis, et les think tanks doivent mieux communiquer sur leur impact. Comme nous l'avons vu, les récits d'influence sont puissants et montrent ce qu'il est possible de réaliser grâce à des think tanks créatifs et engagés. Mais il faut investir davantage pour lutter contre

la « tyrannie des résultats » tout en racontant l'histoire des think tanks au fil du temps.

Une partie de la réponse réside dans le fait de ne pas s'arrêter à la politique. Il est nécessaire, mais pas suffisant, de citer des documents politiques qui reprennent fidèlement les projets des think tanks comme preuve qu'ils ont informé et influencé la politique et qu'ils ont donc réussi. Les think tanks doivent également s'engager dans le suivi et la surveillance de la mise en œuvre.

Les think tanks devraient s'employer à évaluer systématiquement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et veiller à ce que les bonnes politiques dans lesquelles les pays ont investi massivement pour informer la population soient effectivement mises en œuvre et que leur impact soit vérifié. Là encore, il existe des exemples de réussite à souligner, notamment en Tanzanie, où les think tanks surveillent depuis de nombreuses années la mise en œuvre des stratégies de réduction de la pauvreté pour le continent et Zanzibar.

Chapitre 6. Un paysage en mutation : les effets de la numérisation sur les think tanks africains

« La technologie peut fournir aux think tanks des outils précieux pour une communication et une diffusion plus efficaces des recherches utiles pour impliquer les principales parties prenantes. » - Barassou Diazwara, 2015

Introduction

Il est essentiel d'étudier comment la transformation numérique remodèle le fonctionnement, l'influence et la durabilité des think tanks africains afin de comprendre leur rôle en constante évolution dans les politiques et le développement. À l'heure où l'ère numérique remodèle la manière dont l'information est produite, partagée et consommée, les think tanks doivent également s'adapter pour rester pertinents. Ces institutions ont traditionnellement joué un rôle essentiel dans l'influence des politiques publiques grâce à des recherches rigoureuses et à leur leadership éclairé. Il est essentiel de comprendre comment les outils numériques, des réseaux sociaux à l'intelligence artificielle, modifient leurs modèles opérationnels afin de garantir qu'ils continuent à jouer un rôle central dans l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes à travers l'Afrique.

La transformation numérique offre également de nouvelles opportunités aux think tanks africains pour étendre leur portée et leur impact. Les plateformes en ligne et les outils de visualisation des

données leur permettent de toucher un public plus large, notamment les jeunes et les décideurs politiques qui s'appuient de plus en plus sur les médias numériques pour obtenir des informations fiables. Dans le même temps, cette transformation soulève des questions sur la manière dont les think tanks peuvent maintenir leur crédibilité, garantir l'exactitude des informations et lutter contre la propagation de la désinformation dans un environnement numérique très dynamique. L'étude de ces questions permet de mieux comprendre comment ces institutions peuvent rester influentes dans les débats sur les politiques numériques, tels que ceux qui portent sur l'éthique de l'IA, les droits numériques et la protection des données (Data Calculus).

Une autre raison essentielle d'étudier cette transformation est son potentiel pour améliorer la durabilité et l'efficacité des think tanks africains. Les outils numériques peuvent rationaliser les opérations, réduire les coûts et ouvrir de nouveaux modèles de financement, tels que la collecte de fonds en ligne et le conseil numérique. Cependant, cela nécessite également de nouvelles compétences numériques, une sensibilisation à la cybersécurité et une mise à jour des infrastructures, domaines dans lesquels de nombreux think tanks africains sont encore confrontés à des défis. La recherche peut mettre en évidence ces lacunes et orienter les efforts de renforcement des capacités afin de consolider la résilience institutionnelle de ces organisations (Schilirò, 2024).

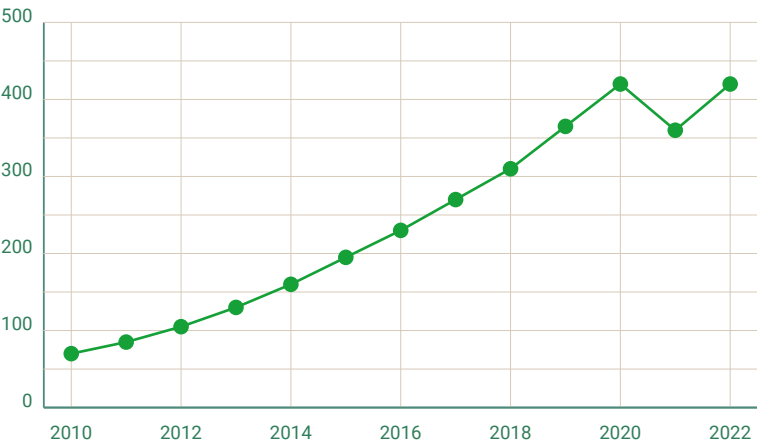
De plus, l'Afrique est confrontée à un contexte numérique unique, caractérisé à la fois par l'innovation et les inégalités. L'adoption des technologies mobiles est élevée, mais l'accès à un Internet fiable et la culture numérique restent inégaux. En étudiant la manière dont les think tanks africains naviguent dans ce paysage, les chercheurs peuvent mettre en évidence des approches innovantes et afro-centriques de l'engagement numérique et de l'élaboration des politiques (CNUCED, 2021). Cela contribue à construire un corpus de connaissances mondiales plus inclusif, qui reflète les réalités et les solutions africaines. En fin de compte, il est essentiel de comprendre l'impact de la transformation numérique sur les think tanks africains afin de garantir que ces institutions continuent à contribuer de manière dynamique à la démocratie, au développement et à la gouvernance numérique au XXI^e siècle.

Tendances récentes en matière de numérisation en Afrique

Les tendances récentes en matière de numérisation à travers l’Afrique révèlent un continent qui adopte rapidement la technologie, tout en continuant à faire face à des défis en matière d’accès, d’infrastructures et d’inclusion. L’une des évolutions les plus significatives est la forte augmentation de la pénétration du haut débit et de l’utilisation d’Internet. Selon la Banque mondiale, la couverture haut débit est passée de 26 % en 2019 à 36 % en 2022, tandis que les vitesses de téléchargement ont plus que triplé au cours de cette période (BM, 2023). L’utilisation d’Internet augmente particulièrement rapidement dans des régions comme l’Afrique occidentale et centrale, où l’accès est passé de 23 % en 2016 à 47 % en 2021 (Goko, 2025). Cette croissance est largement due à la connectivité mobile, qui représente désormais la grande majorité des accès à Internet sur le continent.

Pour illustrer davantage la croissance de l’utilisation d’Internet en Afrique subsaharienne, la figure 5 présente des données sur le nombre croissant de personnes accédant à Internet, soulignant les progrès significatifs réalisés ces dernières années.

Figure 5 . Individus utilisant Internet en Afrique



Source : BM, 2024.

Une autre tendance clé est l'expansion des infrastructures numériques, notamment les centres de données et les services cloud. Conscientes de la nécessité d'assurer la souveraineté des données locales et de réduire la dépendance vis-à-vis des serveurs étrangers, les entreprises mondiales et les organisations de développement ont réalisé d'importants investissements dans les infrastructures africaines. Par exemple, la Société financière internationale (SFI) de la Banque mondiale a investi 100 millions de dollars dans le groupe Raxio pour développer des centres de données indépendants des opérateurs dans des pays comme l'Éthiopie, l'Angola et la Côte d'Ivoire (Goko, 2025). De même, Visa a récemment ouvert son premier centre de données africain à Johannesburg, dans le cadre d'un investissement plus large d'un milliard de dollars visant à soutenir l'écosystème africain des paiements numériques en pleine croissance (Dludla, 2025).

La fintech continue de dominer le paysage de la transformation numérique, l'argent mobile et la banque numérique remodelant le secteur des services financiers. Un rapport de la Banque mondiale indique que dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), 41 % des adultes ont un compte auprès d'une banque ou d'un service d'argent mobile ; il est à noter que près de 75 % des titulaires de comptes utilisent l'argent mobile. Cela souligne le rôle important des services financiers numériques dans les efforts de la région pour promouvoir l'inclusion (Klapper et al, 2023). En outre, selon un rapport sectoriel de la GSMA, l'Afrique de l'Ouest a été en tête de la croissance mondiale de l'argent mobile en 2022, représentant 33 % de tous les nouveaux comptes d'argent mobile enregistrés dans le monde. La région est également devenue un leader mondial dans le domaine des transferts de fonds internationaux et des paiements mobiles entre commerçants (Raithatha & Storchi, 2025). Les entreprises tirent parti de cette dynamique en se fixant des objectifs ambitieux visant à porter leur clientèle de services financiers à plus de 120 millions d'ici 2030 (Gilbert, 2025).

Afrique du Nord : accès élevé, faible accessibilité financière

L'Afrique du Nord affiche certains des taux de pénétration du haut débit fixe les plus élevés du continent, en particulier dans des pays

comme l'Égypte et le Maroc. Ces progrès sont dus aux investissements publics dans les infrastructures et à une concentration relativement élevée de la population urbaine. Cependant, l'accessibilité financière reste un obstacle important. Selon les données de la GSMA, les services numériques en Afrique du Nord sont souvent proposés à des prix supérieurs au seuil de 2 % du revenu recommandé par l'ONU, ce qui limite l'accès des utilisateurs à faibles revenus, en particulier les femmes et les personnes handicapées (GSMA, 2023a).

Cependant, ces progrès masquent des inégalités numériques structurelles. Les zones rurales continuent d'accuser un retard important en matière d'accès et de culture numérique. Le coût reste un obstacle majeur, en particulier pour les femmes et les personnes handicapées, en raison du coût élevé des données par rapport aux revenus (UIT, 2023). Si l'Afrique du Nord affiche des résultats relativement meilleurs pour certains indicateurs d'égalité numérique entre les sexes, les normes patriarcales profondément ancrées et les barrières linguistiques continuent de limiter la participation des femmes au numérique, en particulier dans les régions reculées et conservatrices.

Afrique de l'Ouest et Afrique centrale : une croissance tirée par le mobile

L'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale connaissent une forte augmentation de l'accès à Internet, principalement grâce au haut débit mobile. Au Nigeria, au Ghana et au Sénégal, l'utilisation des données mobiles a doublé au cours des cinq dernières années. La Banque mondiale indique que l'accès à Internet dans la région est passé de 23 % en 2016 à 47 % en 2021 (BM, 2024). Malgré ces progrès, de nombreuses zones rurales restent mal desservies et les disparités entre les sexes sont importantes. Le rapport de la GSMA sur les inégalités entre les sexes dans le domaine du mobile montre que les femmes de la région sont 30 % moins susceptibles que les hommes d'utiliser l'Internet mobile (GSMA, 2023b).

De profondes fractures numériques persistent entre les sexes, les zones géographiques et les personnes handicapées. Les femmes de la région sont 30 % moins susceptibles que les hommes d'utiliser

l'internet mobile, en grande partie en raison des écarts en matière de compétences numériques, des restrictions culturelles et du contrôle des appareils (GSMA, 2023b). Les habitants des zones rurales sont confrontés à une faible connectivité à des coûts élevés, les lacunes en matière de couverture étant particulièrement marquées dans les zones touchées par des conflits, comme le nord du Nigeria et certaines parties du Sahel. Les personnes handicapées n'ont souvent pas accès à des technologies d'assistance abordables et sont rarement prises en compte dans les politiques ou les services numériques traditionnels. Cependant, malgré les progrès réalisés en matière d'infrastructures numériques, des défis importants subsistent, qui mettent en évidence les inégalités persistantes dans l'accès à la technologie. Afin d'illustrer les efforts continus et les succès obtenus pour relever ces défis, l'encadré 6 présente un exemple des initiatives prises par le Ghana pour faire progresser son économie numérique grâce à des réformes et des investissements clés.

Encadré 6 . L'exemple du Ghana

Les gouvernements et les institutions investissent également dans les infrastructures publiques numériques et les réformes politiques afin de soutenir les économies numériques. Des pays tels que le Kenya et le Ghana mettent en place des systèmes d'identification nationale, des cadres de paiement numérique et des stratégies réglementaires pour les technologies financières et l'intelligence artificielle. À titre d'exemple, le Ghana a fait des progrès significatifs dans la promotion de son économie numérique grâce à des réformes globales en matière d'identification biométrique, de paiements numériques et de cadres juridiques. Au cœur de cet effort se trouve la Ghana Card, une carte d'identité nationale biométrique qui a enregistré plus de 18,7 millions de citoyens et qui sert désormais de condition préalable pour accéder à des services tels que les opérations bancaires, les demandes de passeport et les paiements publics (Cilliers, 2025). Il est prévu de mettre en ligne 16 000 services publics via le portail Ghana.gov, tous intégrés à la Ghana Card, d'ici la fin de 2025 (Agence Ecofin, 2025). En outre, le ministère des Communications est en train de rédiger 15 nouvelles lois numériques visant à renforcer la cybersécurité, la protection des données et la gouvernance numérique dans son ensemble (Bilali, 2025).

Afrique de l'Est : pôles d'innovation et lacunes en matière d'infrastructures

L'Afrique de l'Est, qui abrite des leaders du numérique tels que le Kenya et le Rwanda, se distingue par ses écosystèmes d'innovation. Des services tels que M-Pesa et les plateformes de santé en ligne sont reconnus à l'échelle mondiale. Cependant, la région présente également certaines des disparités numériques les plus importantes entre les zones rurales et urbaines. Alors que Nairobi bénéficie d'une connectivité quasi universelle, le nord rural du Kenya reste à l'écart du numérique. De plus, les stratégies nationales en matière de handicap sont souvent muettes sur l'accessibilité numérique, laissant des millions de personnes handicapées exclues des services électroniques (UIT, 2023).

Néanmoins, l'accès et l'inclusion numériques restent inégalement répartis. Les populations rurales importantes, en particulier dans le nord du Kenya, l'est de l'Ouganda et certaines parties de la Tanzanie, sont toujours confrontées à une couverture insuffisante et à un faible niveau d'accessibilité financière des appareils. Dans de nombreux pays, les politiques nationales ne répondent pas de manière adéquate aux besoins des personnes handicapées. Par exemple, les services publics numériques ne sont souvent pas compatibles avec les lecteurs d'écran ou ne proposent pas d'options en langue des signes (UIT, 2023). Les inégalités entre les sexes persistent également. Les femmes sont sous-représentées dans le secteur technologique en pleine croissance de la région et sont confrontées à des obstacles plus importants en matière d'éducation et d'accès à la téléphonie mobile.

Afrique australe : expansion du haut débit et efforts d'inclusion numérique

L'Afrique australe, en particulier l'Afrique du Sud et le Botswana, a connu une croissance relativement régulière du haut débit fixe et mobile. Les gouvernements et les ONG de la région mènent également des efforts pour intégrer l'accessibilité numérique dans les cadres politiques. Par exemple, le livre blanc sud-africain sur les TIC comprend des engagements en faveur de l'accès universel pour les personnes handicapées, même si sa mise en œuvre reste inégale. Ici, l'intersectionnalité est plus souvent reconnue dans la politique

numérique, mais des défis subsistent, en particulier dans les quartiers informels et les provinces rurales (UA, 2020).

Malgré ces points forts, d'importantes inégalités subsistent. Les zones urbaines bénéficient d'une qualité de service nettement supérieure à celle des régions rurales et périurbaines. Dans des pays comme le Zimbabwe et la Zambie, l'instabilité économique a eu un impact à la fois sur l'accessibilité financière et sur l'expansion des infrastructures. Les femmes vivant dans des quartiers informels sont confrontées à des obstacles multiples, allant d'un accès limité à des espaces Internet sûrs à un faible niveau de culture numérique. Bien que l'Afrique du Sud se soit engagée politiquement à soutenir l'accessibilité numérique pour les personnes handicapées, la mise en œuvre a été lente et inégale, en particulier en dehors des grandes zones métropolitaines (GSMA, 2023).

De plus, les technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle et la blockchain commencent à faire leur apparition dans des secteurs tels que la santé, l'éducation et l'agriculture. Au Kenya, l'application PlantVillage « Nuru » se distingue comme un outil transformateur basé sur l'IA destiné aux petits exploitants agricoles. Il suffit aux agriculteurs de télécharger des photos de leurs cultures pour recevoir des diagnostics hors ligne sur les maladies courantes des plantes, telles que la mosaïque du manioc et la nécrose du maïs. L'application prend en charge les langues locales et a permis d'améliorer considérablement la productivité, d'augmenter les rendements jusqu'à 30 % et d'accroître le revenu annuel des agriculteurs d'environ 300 dollars (iAfrica.com, 2025). Cependant, des obstacles tels que la mauvaise connectivité rurale et la maîtrise limitée du numérique continuent d'entraver son adoption à grande échelle. Ainsi, des solutions d'IA adaptées et sensibles au contexte peuvent apporter une contribution significative au développement numérique de l'Afrique, malgré les défis persistants en matière d'infrastructures et d'accès.

Cependant, l'accès aux outils offerts par la numérisation présente des défis. L'un des principaux problèmes est le sous-développement des infrastructures numériques du continent. Alors que l'utilisation de l'internet mobile connaît une croissance rapide, l'Afrique représente

toujours moins de 1 % de la capacité mondiale des centres de données, ce qui limite considérablement la capacité des institutions locales à stocker et à traiter les données de manière indépendante (Goko, 2025). Cette pénurie d'infrastructures de données est aggravée par l'instabilité de l'approvisionnement en électricité. Les pays d'Afrique subsaharienne subissent en moyenne 7,3 coupures de courant par mois, ce qui rend le fonctionnement des systèmes numériques et des installations de recherche irrégulier et vulnérable aux perturbations (Mina, 2024). En outre, la culture numérique reste faible dans de nombreuses régions, en particulier dans les établissements d'enseignement supérieur où les étudiants et les enseignants sont confrontés à un accès insuffisant à la formation, à la connectivité Internet et aux ressources d'apprentissage numériques (Kagoya et al., 2025).

Comment la numérisation transforme-t-elle les processus de recherche ?

L'accès aux données et aux outils numériques met en lumière de nouvelles informations

L'accès aux données et aux outils numériques occupe une place de plus en plus centrale dans la recherche politique moderne, remodelant la manière dont les think tanks, les agences gouvernementales et les instituts de recherche abordent la prise de décision fondée sur des preuves. L'intégration de l'intelligence artificielle, du big data et des bases de données en ligne offre des moyens puissants pour collecter, analyser et visualiser des ensembles de données complexes, permettant ainsi de formuler des recommandations politiques plus précises et plus opportunes. L'intelligence artificielle joue un rôle de plus en plus influent dans la recherche politique et la prise de décision, en offrant des outils qui améliorent les processus de collecte, d'analyse et d'évaluation des données (Ramezani et al., 2023). L'IA a également le potentiel d'améliorer la précision, l'équité et l'engagement civique dans l'élaboration des politiques, en particulier dans des secteurs tels que les soins de santé et l'urbanisme (Zhang, 2024).

Par exemple, pendant la pandémie de COVID-19, l'IA a joué un rôle crucial dans la surveillance des taux d'infection, l'évaluation des interventions de santé publique et la prévision des futures épidémies. Des tableaux de bord basés sur l'IA ont combiné les données provenant des hôpitaux, des centres de dépistage, des modèles de mobilité et des réseaux sociaux afin de fournir une image complète en temps réel de la progression de la pandémie. Des modèles d'apprentissage automatique ont analysé ces données vastes et variées afin d'identifier les nouveaux foyers, de prévoir les besoins en ressources sanitaires et d'évaluer l'efficacité des mesures telles que les confinements et les campagnes de vaccination. Grâce à des informations pertinentes et fondées sur des données factuelles, les décideurs politiques qui utilisent l'IA peuvent prendre des décisions éclairées, ajuster les restrictions et allouer efficacement les ressources afin d'atténuer la propagation du virus. (Tao et al., 2022)

Utilisée conjointement avec le big data, l'IA peut révéler des tendances cachées, alimenter l'analyse prédictive et favoriser la conception de politiques plus inclusives grâce à des techniques telles que l'analyse des sentiments (Saxena, 2024). L'analyse des sentiments, une branche du traitement du langage naturel, aide l'intelligence artificielle (IA) à interpréter le ton émotionnel d'un texte, en identifiant si son contenu est positif, négatif ou neutre. Cette méthode peut également être exploitée par les décideurs politiques pour évaluer l'opinion publique en temps réel en analysant des données provenant de sources telles que les réseaux sociaux, les enquêtes et les commentaires du public. Si elle est mise en œuvre de manière responsable, cette méthode peut favoriser l'élaboration de politiques plus inclusives en amplifiant la voix des groupes marginalisés souvent absents des sources de données traditionnelles. Elle permet également aux gouvernements de réagir rapidement au mécontentement du public, d'identifier les effets indésirables des politiques sur différentes communautés et d'adapter leurs stratégies de communication afin de renforcer la confiance et l'engagement (Russell et al., 2024).

Le big data, en particulier celui provenant de l'utilisation des téléphones mobiles et de l'imagerie satellite, révolutionne la manière dont les chercheurs et les décideurs politiques comprennent la dynamique démographique et le développement spatial

(DataCalculus). Au Sénégal, les enregistrements détaillés des appels (CDR) des opérateurs de télécommunications ont été utilisés pour suivre les migrations internes à court terme, offrant ainsi des informations plus approfondies et en temps réel sur l'évolution des schémas de mobilité en fonction des conditions climatiques et économiques, bien au-delà de ce que les enquêtes traditionnelles peuvent révéler (Blanchard et al., 2025). De même, des analyses plus larges ont montré que les CDR fournissent des mesures granulaires et quasi instantanées de la migration, ce qui en fait un outil rentable pour compléter les statistiques nationales (Lai et al., 2019). En Tanzanie, des chercheurs ont combiné les données relatives à l'utilisation des téléphones portables et aux transactions financières mobiles pour étudier les vulnérabilités post-migration. Ils ont découvert que les personnes nouvellement migrées vers des zones urbaines plus pauvres subissaient une baisse de leurs revenus et avaient des réseaux sociaux limités, souvent invisibles dans les registres officiels (Lavelle-Hill et al, 2022).

Parallèlement, les technologies satellitaires transforment l'analyse des zones urbaines et des établissements humains. Le projet AfriPop a fusionné des cartes des établissements humains dérivées de données satellitaires avec des données de recensement et de couverture terrestre afin de produire des cartes détaillées de la répartition de la population en Afrique subsaharienne, facilitant ainsi la fourniture de services ciblés et la planification des infrastructures (Linard et al, 2012). Une étude récente a utilisé l'apprentissage profond sur des images Landsat-8 pour générer des classifications urbaines-rurales à haute résolution à une échelle de 10 mètres, fournissant aux décideurs politiques des informations essentielles pour l'aménagement du territoire et le développement durable à travers le continent (Kakooei et al, 2024). Ces innovations illustrent comment le big data ne se contente pas de compléter les sources de données traditionnelles, mais permet également une élaboration des politiques plus réactive et plus inclusive.

Les bases de données en ligne et les portails de données ouvertes, tels que les bureaux de statistiques gouvernementaux, les ensembles de données sur le développement international et les référentiels de recherche universitaire, ont démocratisé l'accès à des informations

de haute qualité. Ces plateformes permettent aux chercheurs, même dans des environnements aux ressources limitées, d'accéder à des données actualisées pour l'évaluation des politiques, l'analyse socio-économique et la planification sectorielle. En Afrique, des plateformes telles que Africa Open Data Network, Afrobarometer⁴ et la banque de données de la Banque mondiale⁵ sont de plus en plus utilisées par les think tanks et les institutions universitaires pour soutenir la recherche et le plaidoyer. Pour les think tanks africains, ces méthodes permettent de pallier les faiblesses des systèmes statistiques nationaux.

La numérisation modifie également les méthodologies de recherche. Dans le passé, la recherche sur les politiques s'appuyait fortement sur des enquêtes en face à face, des données de recensement et des registres administratifs. Les sciences sociales computationnelles, par exemple, s'appuient de plus en plus sur les traces numériques à grande échelle du comportement humain (publications sur les réseaux sociaux, données de téléphonie mobile, transactions en ligne) plutôt que sur les enquêtes traditionnelles, ou en complément de celles-ci. Au lieu d'interroger les gens sur leurs comportements, les chercheurs les déduisent directement à partir de leurs empreintes numériques, puis les recourent avec des méthodes classiques (<https://thedecisionlab.com/reference-guide/computer-science/computational-social-science>). Les think tanks peuvent désormais coproduire des connaissances avec les citoyens grâce à des plateformes numériques. Cela inclut la cartographie participative, les applications de suivi budgétaire participatif ou les systèmes de signalement numérique par les citoyens (Elias P., et al., 2023). Cela oriente les méthodologies vers la recherche-action participative dans l'espace numérique.

La « netnographie » ou ethnographie numérique adapte les méthodes ethnographiques aux environnements numériques, fournissant des informations sur le discours, la formation de l'identité ou la mobilisation citoyenne d'une manière qui serait difficile à saisir hors ligne (Viljoen & Fourie, 2022). Par exemple, les mouvements féministes en ligne en

4 Afrobaromètre : <https://www.afrobarometer.org/data/>

5 Portail Open Data de la Banque mondiale : <https://data.worldbank.org/>

Afrique de l'Est (par exemple, #MyDressMyChoice au Kenya) ont été étudiés à l'aide de la netnographie afin de comprendre comment les espaces numériques amplifient l'activisme populaire, façonnent les débats sur les politiques de genre et font pression sur les gouvernements.

La numérisation permet également de construire des simulations complexes de systèmes politiques (par exemple, les marchés du travail, l'adaptation au changement climatique ou les flux migratoires) à l'aide d'agents computationnels qui interagissent selon des règles comportementales (Belfrage et al., 2024). Cette méthodologie est de plus en plus utilisée par les think tanks pour tester des scénarios politiques hypothétiques dans un environnement virtuel avant que les politiques ne soient mises en œuvre.

La collaboration à distance et les plateformes numériques changent le mode de fonctionnement des équipes et des réseaux de recherche

L'essor des outils de collaboration à distance et des plateformes numériques, tels que Zoom, Miro, Notion, Slack et Google Workspace, a profondément transformé le fonctionnement des équipes de recherche, en particulier dans les pays du Sud, où les barrières géographiques et infrastructurelles entravent souvent la coordination. Ces outils ont permis la communication en temps réel, la collaboration asynchrone et le partage de connaissances dans le cloud, favorisant ainsi des environnements de recherche plus agiles, inclusifs et transfrontaliers.

Les plateformes numériques ont de plus en plus favorisé les réunions, les entretiens et les dialogues politiques virtuels, réduisant ainsi le recours aux déplacements physiques et permettant un engagement plus large, y compris la participation de personnes vivant dans des régions éloignées ou sous-représentées. Pendant la pandémie de COVID-19, le passage généralisé aux interactions en ligne a conduit à ce que l'on a appelé la « zoomification » de la recherche universitaire et politique, un changement significatif dans la manière dont la collaboration, le mentorat et la communication s'effectuent dans les milieux professionnels (Bozeman et Gaughan, 2023). Des outils interactifs tels

que les tableaux blancs numériques ont également été intégrés dans les processus de recherche. Ils sont utilisés pour faciliter le brainstorming collaboratif, la cartographie théorique et la conception participative, offrant des espaces de travail visuels permanents accessibles tout au long des différentes étapes d'un projet (Spruce et al., 2024).

De même, les outils de gestion des connaissances qui facilitent la documentation collaborative, le suivi des projets et le développement de bases de données sont particulièrement efficaces pour remédier à la fragmentation des connaissances et soutenir les efforts coordonnés au sein d'équipes de recherche distantes ou dispersées (Harvard Business Review, 2021). Pour les think tanks et les institutions universitaires africains, ces plateformes facilitent la collaboration panafricaine, mettent en relation les experts de la diaspora avec les institutions locales et soutiennent la documentation multilingue et la coordination de la recherche.

Si la collaboration à distance a ouvert des possibilités sans précédent en matière de travail d'équipe transnational et d'inclusion, ses limites sont de plus en plus visibles, en particulier dans les régions mal connectées. Dans de nombreux contextes africains, l'instabilité de l'internet, les coupures de courant fréquentes et le coût élevé des données créent des obstacles persistants à un engagement virtuel durable. Même là où la connectivité existe, l'intensification du travail sur écran a entraîné une fatigue numérique, les individus faisant état d'épuisement émotionnel, d'un brouillage des frontières entre vie professionnelle et vie privée et d'une baisse de la capacité d'attention (MDPI, 2023). De plus, les barrières linguistiques, en particulier lorsque l'anglais domine la plateforme, peuvent aliéner les acteurs locaux et réduire la richesse des échanges.

L'accessibilité des outils à distance reste également inégale : de nombreuses plateformes de collaboration populaires ne sont pas entièrement compatibles avec les lecteurs d'écran, les commandes vocales ou les paramètres à faible bande passante, excluant ainsi les personnes handicapées ou celles qui utilisent des appareils plus anciens (Mardillu, 2023). Ces facteurs de stress cumulés suggèrent que le travail à distance doit être soutenu par une conception inclusive,

des approches hybrides et des politiques privilégiant le bien-être et la participation équitable, et pas seulement la commodité et l'efficacité.

Opportunités en matière de communication, de sensibilisation et d'influence politique

L'essor des plateformes numériques, des réseaux sociaux et des podcasts a révolutionné la manière dont les think tanks et les chercheurs en politiques publiques en Afrique (et ailleurs) communiquent sur leurs travaux et influencent le discours public. Ces outils offrent des canaux accessibles en temps réel pour diffuser les résultats de la recherche, impliquer les parties prenantes et amplifier les recommandations politiques au-delà des cercles universitaires ou gouvernementaux traditionnels. Les webinaires et les tables rondes virtuelles en libre accès, souvent organisés via des plateformes en ligne, permettent aux chercheurs d'impliquer non seulement les décideurs politiques, mais aussi la société civile, les jeunes, les médias et les partenaires internationaux, élargissant ainsi la portée et l'influence de leur action.

De nombreux think tanks africains utilisent désormais les réseaux sociaux non seulement pour partager des rapports, mais aussi pour participer à des conversations politiques en direct, taguer les décideurs et réagir à l'actualité. Selon une enquête récente (Ndiaye, 2024), 75 % d'entre eux créent du contenu sur les réseaux sociaux afin de porter les résultats de leurs recherches à la connaissance du grand public. Par exemple, pendant la pandémie de COVID-19, des organisations telles que le Consortium africain de recherche économique (CARE) ont adopté des stratégies de diffusion virtuelle afin de garantir l'engagement continu des parties prenantes et le dialogue politique au-delà des frontières (CARE, 2020). Des études ont montré que l'engagement sur les réseaux sociaux améliore considérablement la visibilité de la recherche et permet d'établir des boucles de rétroaction avec le public, les journalistes et les décideurs politiques (OTT, 2022).

En outre, les podcasts et les blogs offrent des formats plus informels et narratifs qui permettent de décomposer des recherches complexes en récits accessibles, favorisant ainsi une meilleure compréhension et une

plus grande participation du public. Ces outils permettent également de mener des actions de plaidoyer à moindre coût, ce qui permet aux institutions disposant de ressources limitées d'exercer une influence au-delà des frontières et des secteurs. En fin de compte, l'engagement numérique garantit que des voix diverses peuvent contribuer à l'élaboration des programmes politiques. Le potentiel transformateur de l'engagement numérique des s est évident dans la manière dont celles-ci peuvent catalyser le débat public et influencer les politiques grâce à des approches innovantes. L'encadré 7 met en évidence des exemples notables de la manière dont les think tanks en Afrique ont efficacement utilisé des stratégies de communication pour façonner les résultats politiques et favoriser la participation démocratique.

Encadré 7. Exemple de la manière dont un débat public lancé par un think tank peut influencer les politiques

Avant les élections présidentielles de 2000, l'Institute for Economic Affairs (IEA) du Ghana a organisé le tout premier débat présidentiel télévisé du pays, marquant une étape importante dans l'engagement démocratique et le discours public. Cet événement a redéfini le paysage de la communication politique au Ghana. Il a conduit à l'inclusion régulière de débats présidentiels dans les cycles électoraux suivants et a contribué à l'élaboration d'un code de conduite des partis politiques en 2004. Cela a abouti à la création d'un organisme national chargé de l'application de la loi, officiellement reconnu dans le discours sur l'état de la nation du Ghana pour la promotion de la coopération multipartite et de la bonne gouvernance (Mensa, 2015).

Le Kenya Information, Communication and Technology Action Network (KICTANet) a facilité la participation inclusive du public sur des questions clés de réglementation des TIC, telles que la rédaction de la loi kényane sur les TIC et la protection des données, et les consultations sur la Convention de l'Union africaine sur la cybersécurité. Ces consultations multipartites ont considérablement influencé la trajectoire politique du Kenya (KICTANet, 2021).

De même, la visualisation des données et l'infographie sont apparues comme des outils puissants pour simplifier les résultats de recherches complexes, permettant à des publics non spécialisés, notamment des journalistes et des dirigeants communautaires, de saisir rapidement les implications politiques clés. Cette approche a amélioré l'utilisation des données probantes et la réactivité des systèmes politiques. Les tableaux de bord en ligne et les infographies basées sur les données augmentent non seulement la visibilité, mais renforcent également la confiance et la légitimité, car davantage d'acteurs sont impliqués dans le processus de transformation des connaissances en politiques (OTT, 2022).

En substance, le passage à un engagement ouvert aide les institutions politiques à passer du statut de producteurs de connaissances à celui de courtiers en connaissances, en façonnant et en participant activement aux débats sur les politiques publiques. En tant qu'organiseurs, ils réunissent des responsables gouvernementaux, des universitaires, des représentants de la société civile et des médias dans des forums qui suscitent le débat et favorisent la formation de coalitions, influençant à la fois les décideurs et l'opinion publique (Subotić, 2018). Dans les démocraties, cet engagement public permet aux citoyens de faire pression sur les dirigeants pour qu'ils changent, renforçant ainsi le rôle des think tanks en tant qu'intermédiaires entre la recherche et l'action civique (Ofosu, 2017).

Changements organisationnels et défis en matière de capacités

Cependant, la numérisation ne crée pas seulement des opportunités, elle pose également des défis. Les think tanks africains sont confrontés à un déficit urgent et multiforme de compétences numériques qui compromet directement leur capacité à produire des recherches de haute qualité, à protéger leurs activités et à façonner efficacement le discours public. En effet, en 2022, les pays africains ont obtenu un score compris entre 1,8 et 5 sur l'indice du déficit de compétences numériques, soit un score inférieur à la moyenne mondiale de 6. Sur les 20 pays du monde ayant les compétences numériques les plus faibles, 12 se trouvent en Afrique, et seuls 11 % des diplômés de

l'enseignement supérieur africain ont suivi une formation numérique formelle. Presque tous les pays africains se situent en dessous de la moyenne du G20 en matière de culture et de capacités numériques, et les compétences numériques restent le seul domaine dans lequel aucun pays africain n'a atteint les critères de référence du G20 dans une étude récente (Bhorat et al, 2023). En conséquence, environ 87 % des chefs d'entreprise africains considèrent le développement des compétences numériques comme un domaine prioritaire nécessitant des investissements supplémentaires (BM, 2023).

Sans une bonne maîtrise des données, les analystes risquent de mal interpréter les ensembles de données, ce qui affaiblit la pertinence des recommandations fondées sur des preuves. Une mauvaise interprétation des données peut résulter d'une incompréhension des concepts statistiques, d'un nettoyage ou d'un traitement incorrect des données, ou d'une incapacité à reconnaître les biais et les limites des données. Cela peut conduire à des conclusions erronées, des tendances trompeuses ou des conclusions inexacts qui, en fin de compte, affaiblissent la qualité et la fiabilité des recommandations politiques. Par exemple, les analystes peuvent négliger des variables confusionnelles, interpréter à tort des corrélations comme des causalités ou ne pas tenir compte des lacunes dans les données, ce qui conduit à des décisions qui ne répondent pas efficacement aux problèmes réels ou peuvent même causer des dommages involontaires.

En outre, une mauvaise maîtrise des données empêche de communiquer les résultats de manière claire et convaincante aux décideurs politiques et aux parties prenantes, ce qui réduit la confiance et l'utilisation des données dans le processus décisionnel. Dans le contexte des politiques publiques, où les décisions ont une incidence sur de larges populations et l'allocation des ressources, ces risques soulignent la nécessité urgente d'améliorer la maîtrise des données chez les chercheurs et les analystes afin de garantir des interventions politiques solides et efficaces (Kitchin, 2014).

De même, les capacités limitées en matière d'analyse web entravent la capacité des think tanks à suivre l'engagement de leur public, à mesurer la portée de leurs travaux et à affiner leurs stratégies de diffusion. Bien que l'importance de l'analyse web soit largement

reconnue, de nombreux think tanks ne disposent pas actuellement des outils ou des systèmes nécessaires pour recueillir et analyser efficacement l'engagement numérique, ce qui souligne un déficit de capacités évident et urgent (OTT, 2024).

En outre, les think tanks africains, qui jouent souvent un rôle central dans la recherche politique et le discours public, sont confrontés à des défis importants en matière de narration numérique et l'élément essentiel pour tirer parti des médias numériques comme outil de communication de la recherche et d'engagement d'un public plus large. Malgré l'intérêt croissant pour la transformation numérique à travers le continent, de nombreuses organisations ne disposent pas de compétences multimédias et narratives nécessaires pour créer des récits convaincants et inclusifs ancrés dans les contextes locaux (Ambala, 2020).

Dans le même temps, les faiblesses en matière de cybersécurité présentent un risque opérationnel, près d'un quart des postes liés à la cybersécurité n'étant pas pourvus sur le continent, ce qui expose les think tanks à des menaces susceptibles de compromettre des données politiques sensibles. Le déficit de talents en matière de cybersécurité est estimé à environ 23 % des postes non pourvus, ce qui équivaut à environ 68 000 postes vacants à travers le continent (Maher et al, 2025). Ce déficit est particulièrement préoccupant car les cybermenaces sont en augmentation, avec des attaques visant des organismes gouvernementaux, des compagnies aériennes et des plateformes d'administration en ligne dans plusieurs pays africains.

Les think tanks africains sont confrontés à des défis internes majeurs qui limitent leur capacité d'adaptation, notamment des budgets serrés, une résistance au changement et une pénurie de personnel spécialisé dans les technologies de l'information ou la communication. Le financement limité rend difficile pour ces organisations d'investir dans les infrastructures et les compétences nécessaires à la modernisation et à l'innovation. La résistance au changement peut ralentir l'adoption de nouvelles technologies et approches, tandis que le manque de personnel spécialisé entrave le partage efficace des recherches et l'engagement avec les parties prenantes. Ces défis réduisent l'efficacité opérationnelle et limitent

l'influence des think tanks sur les politiques et le développement. Il est essentiel de surmonter ces obstacles pour renforcer leur impact et soutenir le développement durable à travers l'Afrique (ACED, 2024). Les défis liés au déficit de compétences numériques ne sont pas uniformes à travers l'Afrique et peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre. L'encadré 8 examine de plus près la situation en Afrique du Sud, en soulignant à la fois les progrès réalisés et les disparités persistantes en matière de compétences numériques qui doivent être comblées.

Encadré 8 . Les compétences numériques en Afrique du Sud

L'Africa Growth Initiative de Brookings a réalisé une étude détaillée sur les lacunes en matière de compétences numériques en Afrique (Bhorat et al, 2023). L'Afrique du Sud se distingue par un niveau de compétences numériques relativement plus élevé que celui de nombreux autres pays africains. Cependant, il existe toujours un décalage important entre les besoins croissants des employeurs en matière de compétences numériques et le vivier de talents disponibles, en particulier dans les zones rurales et à faibles revenus. Ce décalage est particulièrement visible dans les secteurs qui connaissent une transformation numérique plus rapide (par exemple, la finance, l'administration publique, l'éducation).

En outre, le rapport souligne la dimension spatiale de l'inégalité : les centres urbains comme Le Cap et Johannesburg affichent un taux de pénétration du numérique plus élevé, tandis que les townships et les provinces rurales sont à la traîne. Cet écart est également lié à des disparités persistantes en matière d'accès à l'éducation, à la connectivité Internet et aux possibilités de formation.

Des organisations telles que l'ACBF soutiennent la numérisation en proposant des formations, des outils open source et une assistance technique, tandis que les réseaux de think tanks et les coalitions régionales favorisent le partage des connaissances, les initiatives collaboratives et la promotion des infrastructures numériques.

Ensemble, ces mesures aident les think tanks à renforcer leur résilience organisationnelle, à améliorer l'efficacité de leurs recherches et à renforcer l'impact de leurs politiques dans un environnement de plus en plus numérique.

L'ACBF est stratégiquement positionnée pour accélérer la numérisation à travers l'Afrique en encourageant l'adoption de technologies open source et en proposant des programmes de formation ciblés. En tant qu'agence spécialisée reconnue de l'UA pour le développement des capacités, l'ACBF a fait ses preuves dans le renforcement des capacités humaines et institutionnelles, notamment en aidant plus de 70 universités à améliorer leurs capacités de recherche en ligne et en formant plus de 50 000 fonctionnaires à travers le continent. Grâce à son Ubor Academy, une initiative clé de sa stratégie 2023-2027, la Fondation propose des formations courtes, du coaching et du mentorat qui permettent de développer les compétences numériques techniques et relationnelles des fonctionnaires, des think tanks et des acteurs de la société civile (UA, 2023).

En outre, l'ACBF a joué un rôle déterminant dans l'élaboration de la stratégie de transformation numérique de l'Union africaine (2020-2030), en tant que principal rédacteur de l'une de ses sections. L'ACBF a également publié le rapport « The Africa Capacity Report 2019 : Fostering Transformative Leadership for Africa's Development » (Rapport 2019 sur les capacités de l'Afrique : favoriser un leadership transformateur pour le développement de l'Afrique), qui évalue 17 think tanks et aborde spécifiquement le « cadre institutionnel et réglementaire pour la science, la technologie et l'innovation » (ACBF, 2019). Il met également en évidence les défis et les lacunes en matière de capacités humaines et institutionnelles dans le domaine des STI et appelle à une attention urgente pour développer les capacités institutionnelles et humaines dans tous les domaines du développement et du maintien des STI.

L'ACBF a mis en place un réseau collaboratif de plus de 60 think tanks qui favorisent l'élaboration de politiques et d'analyses fondées sur des données probantes, essentielles pour renforcer la gouvernance économique et établir des repères qui soutiennent le développement

durable.⁶ En outre, son pouvoir de mobilisation, démontré lors d'événements tels que le Sommet des think tanks africains, favorise l'échange de bonnes pratiques et de stratégies pour la transformation numérique entre pairs.

De plus, la Commission de l'Union africaine, en collaboration avec l'ACBF et l'AUDA-NEPAD, a lancé le projet Africa Think Tank Platform (ATTP) afin de renforcer davantage le secteur en offrant des subventions compétitives pouvant atteindre 10 millions de dollars US par consortium à des consortiums transfrontaliers sélectionnés de think tanks travaillant sur des thèmes essentiels tels que la numérisation, la gouvernance et la transformation économique. Ces plateformes permettent aux think tanks de mettre en commun leurs ressources, d'accéder à des outils numériques open source de pointe et de concevoir conjointement des solutions numériques adaptées aux contextes régionaux.

En 2023, 16 États membres ont ratifié la Convention de Malabo de 2014 de l'Union africaine. Ce traité fournit un cadre juridique complet couvrant la cybersécurité, la protection des données, les transactions électroniques et la coopération transfrontalière en matière de données. Il exige des États qu'ils adoptent une législation nationale, mettent en place des autorités indépendantes de protection des données et garantissent la transparence et le consentement dans le traitement des données. L'Union africaine dispose d'un cadre politique en matière de données qui présente des lignes directrices et des recommandations politiques à l'échelle du continent pour les États (CUA, 2022). Cependant, la mise en œuvre de ces cadres est à la traîne, en raison de ressources limitées, d'infrastructures insuffisantes ou d'un manque de volonté politique pour traiter les incohérences réglementaires, d'un faible niveau de compréhension du public en matière de droits relatifs aux données et de facteurs socioculturels qui entravent l'adoption généralisée des pratiques de protection des données (Kictanet, 2025).

6 <https://www.theacbf.org/about-us/>

Recommandations aux think tanks pour tirer efficacement parti de la numérisation

Investir dans les compétences numériques de base et le renforcement des capacités

Pour que les think tanks tirent pleinement parti de la numérisation, l'investissement le plus fondamental doit être celui dans leur personnel. Développer les capacités numériques signifie doter le personnel à tous les niveaux, et pas seulement le personnel informatique, de compétences en analyse de données, en méthodes de recherche numérique, en cybersécurité, en outils de communication numérique et en création de contenu. Cela comprend la formation aux outils d'IA, aux plateformes d'enquête, à l'animation en ligne et aux nouvelles techniques de recherche numérique. La formation formelle n'est pas la seule solution ; l'apprentissage entre pairs, le coaching sur le terrain et les communautés de pratique peuvent également renforcer la confiance dans le numérique.

Garantir la disponibilité des infrastructures et des opérations

Aucune ambition numérique ne peut aboutir si l'infrastructure de base n'est pas fiable. De nombreux think tanks africains sont confrontés à des obstacles opérationnels persistants tels que des connexions Internet instables, des coupures de courant fréquentes et du matériel informatique obsolète. Ces problèmes compromettent les délais de recherche, réduisent la productivité du personnel et rendent la collaboration à distance stressante. Une connectivité stable, un stockage dans le cloud, des alimentations de secours et des outils adaptés à une faible bande passante nécessitent une certaine allocation budgétaire. Les institutions travaillant dans des contextes fragiles ou ruraux devraient explorer des partenariats avec des fournisseurs d'infrastructures ou des opérateurs de réseaux mobiles afin d'améliorer la connectivité. Investir dans des infrastructures partagées (telles que des laboratoires de coworking) peut également réduire les coûts tout en favorisant l'accès collectif aux outils numériques.

Adopter une stratégie numérique et une conception flexible des flux de travail

Les think tanks devraient élaborer une stratégie numérique explicite qui corresponde à leurs priorités de recherche, à leurs objectifs d'engagement politique et à leur identité organisationnelle. Cette stratégie devrait porter non seulement sur les outils techniques, mais aussi sur la gouvernance (par exemple, les protocoles de protection des données), les modèles de dotation en personnel et le choix des plateformes. Les formats de travail asynchrones combinant une préparation hors ligne et un engagement en ligne peuvent contribuer à réduire l'épuisement professionnel et à s'adapter à divers contextes de connectivité. Penser de manière flexible signifie également utiliser des outils open source dans la mesure du possible, permettre au personnel de travailler en toute sécurité à partir de plusieurs appareils et offrir différents niveaux d'accès au personnel ou aux partenaires ayant une maîtrise limitée du numérique.

Tirer parti des outils numériques pour la communication, la visibilité et l'influence politique

La numérisation offre aux think tanks de nouveaux moyens d'élargir leur influence si elle est utilisée à bon escient. Au-delà de la publication de fichiers PDF, les organisations devraient explorer les infographies, les vidéos politiques, les webinaires, les visualisations de données, les blogs et les tableaux de bord interactifs pour communiquer plus efficacement leurs conclusions. Les réseaux sociaux peuvent améliorer la visibilité et attirer de nouveaux publics, en particulier les jeunes et les non-spécialistes. Il est important de noter que la communication ne doit pas être une réflexion après coup : les stratégies de contenu, les mesures d'engagement et les compétences en matière de narration doivent être intégrées dans les processus de recherche. Les think tanks qui réussissent investissent de plus en plus dans des équipes de communication numérique, reconnaissant que dans l'espace médiatique saturé d'aujourd'hui, la manière dont la recherche est partagée est presque aussi importante que son contenu.

Forger des partenariats et des collaborations stratégiques

Les think tanks fonctionnent souvent avec des équipes réduites et des budgets limités, mais les outils numériques peuvent être coûteux, complexes ou nécessiter une expertise approfondie. Les partenariats sont essentiels pour résoudre ce dilemme. La collaboration avec des universités, des pôles technologiques, des organisations de défense des droits numériques ou des acteurs du secteur privé peut permettre aux think tanks d'accéder à un soutien technique, à des outils ou à des financements dont ils ne disposeraient pas autrement. La collaboration régionale peut également faciliter le partage de référentiels en ligne, de programmes de formation ou d'accords de licence communs, ce qui peut renforcer les capacités collectives.

Assurer la durabilité et l'apprentissage continu

La numérisation n'est pas un investissement ponctuel, mais un processus d'adaptation continu. Les think tanks doivent éviter la « pilotite » (la tendance à lancer des projets pilotes au lieu d'une stratégie globale) et intégrer plutôt la maintenance, la mise à jour et la réflexion dans leur travail numérique. Cela signifie prévoir un budget pour les mises à jour logicielles, les formations de remise à niveau du personnel et les audits informatiques au fil du temps. Des boucles de rétroaction doivent être intégrées aux plateformes numériques afin que les utilisateurs puissent signaler des problèmes, suggérer des améliorations et s'assurer que les outils restent pertinents. Alors que le paysage numérique évolue rapidement, les think tanks doivent s'engager à apprendre : scruter l'horizon, tester de nouveaux formats et partager leurs propres parcours d'apprentissage numérique avec leurs pairs et leurs partenaires.

Conclusion

Les think tanks africains ont une occasion sans précédent d'amplifier leur influence politique en tirant parti de la transformation numérique pour combler les lacunes structurelles et opérationnelles. La démocratisation des connaissances grâce à des portails de

recherche en libre accès, des publications multilingues et l'utilisation des médias sociaux permet à un plus large éventail de parties prenantes, des organisations de base aux décideurs politiques, de s'engager dans des réflexions fondées sur des données factuelles sans les obstacles traditionnels que sont le coût ou la distribution limitée. Cela favorise non seulement l'inclusion, mais garantit également que les voix marginalisées et les contextes locaux sont intégrés dans les débats politiques. Dans le même temps, les plateformes numériques et les réseaux collaboratifs contribuent à réduire les cloisonnements géographiques en mettant en relation des chercheurs et des institutions de différentes régions, ce qui permet un apprentissage transfrontalier entre pairs et des réponses politiques coordonnées à des défis communs tels que le changement climatique, la sécurité alimentaire ou les crises sanitaires (Ijjasz-Vasquez et al., 2022). De plus, l'adoption d'outils et de plateformes numériques permet aux think tanks d'être réactifs en temps réel, en fournissant des analyses rapides et des contributions politiques en réponse aux nouveaux défis, une capacité qui est de plus en plus essentielle dans une ère numérique en constante évolution (Sabinet, 2025).

Toutefois, les think tanks africains sont confrontés à des risques et des limites numériques importants qui peuvent nuire à leur efficacité et à leur influence. Cela s'explique par plusieurs facteurs. L'un des principaux défis est le financement limité, qui compromet à la fois le développement de leurs infrastructures et leur capacité à attirer et à retenir du personnel qualifié. Comme souligné précédemment, la plupart de ces institutions dépendent fortement d'un financement à court terme provenant de donateurs et lié à des projets, ce qui entrave leur croissance et leur stabilité institutionnelle. Près de 64 % d'entre elles dépendent d'un financement par projet plutôt que d'un financement de base, et 61 % ont du mal à couvrir les coûts indirects tels que les infrastructures ou les avantages sociaux qui sont essentiels à la résilience organisationnelle. Cet environnement de financement instable, combiné à la concurrence pour les talents exercée par des organisations mieux dotées en ressources, contribue à un taux de rotation élevé du personnel et entrave la planification stratégique à long terme (Ndiaye, 2024).

Un autre défi est l'absence de normes éthiques dans le monde numérique, qui compromet à la fois les droits individuels et la crédibilité institutionnelle. La désinformation est également un défi pour les think tanks africains. En effet, ceux-ci doivent faire face au défi omniprésent de la désinformation, qui érode la confiance du public dans leurs résultats de recherche et complique les efforts visant à promouvoir l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.

Ce problème est exacerbé par les vulnérabilités en matière de cybersécurité. La numérisation rapide de l'Afrique n'est pas accompagnée de mesures défensives adéquates (TBI, 2022). En conséquence, les institutions (y compris les think tanks) sont exposées à des menaces telles que les violations de données, l'espionnage et le sabotage des infrastructures numériques critiques (ACSS, n.d.). La dépendance croissante à l'égard des plateformes numériques tierces accroît également la dépendance à l'égard des plateformes, ce qui réduit l'autonomie en matière de choix technologiques et de gouvernance des données, exposant les institutions à un contrôle externe et au colonialisme numérique (Salami, 2024). Ces outils ne reflètent souvent pas les contextes locaux, produisant des résultats biaisés qui peuvent renforcer les inégalités existantes au lieu de les résoudre. Sans contrôle local sur les données, les pays africains risquent de devenir des consommateurs passifs de systèmes numériques conçus à l'extérieur, ce qui compromet à la fois la souveraineté des données et la confiance du public (Kouladoum et al., 2023). Pour relever ces défis, il faut des investissements coordonnés dans les infrastructures, le développement localisé de l'IA, des cadres de gouvernance des données plus solides et des programmes d'alphabétisation numérique inclusifs adaptés aux environnements politiques africains (Thembekele, 2024).

Les think tanks africains doivent donner la priorité à des normes éthiques strictes dans l'environnement numérique afin de protéger à la fois les individus et les institutions. La confidentialité des données exige des cadres réglementaires clairs et des pratiques responsables, en particulier compte tenu de l'application inégale des réglementations à travers le continent et de l'importance cruciale de la protection des données personnelles et institutionnelles (Bouke

et al, 2024). En matière d'IA responsable, les décideurs politiques africains s'appuient désormais sur la stratégie continentale de l'Union africaine en matière d'IA, qui met l'accent sur une approche centrée sur l'humain, équitable et éthique du déploiement de l'IA à travers le continent (AUC, 2024). Il est tout aussi essentiel de garantir les droits des chercheurs et des citoyens dans l'espace numérique ; des initiatives telles que l'Accélérateur pour l'éthique, les données et les droits numériques dans le domaine de l'IA permettent aux journalistes et à la société civile de toute l'Afrique subsaharienne de plaider en faveur de politiques numériques respectueuses des droits humains et de renforcer les cadres qui garantissent la transparence, l'équité et l'inclusivité dans le déploiement des technologies (TRF, 2025a).

Afin de promouvoir des normes éthiques rigoureuses à l'ère numérique, les think tanks africains peuvent jouer un rôle central en menant et en produisant des recherches rigoureuses sur l'éthique numérique, la vie privée, la surveillance et la protection des données, aidant ainsi les gouvernements et les institutions à adopter des politiques numériques fondées sur les droits humains. Ils peuvent également sensibiliser les citoyens à leurs droits numériques et faire pression sur les gouvernements pour qu'ils adoptent ou appliquent des lois numériques éthiques grâce à des infographies, des podcasts et des forums publics, ou à des formations destinées aux fonctionnaires, aux acteurs de la société civile et aux professionnels des médias sur des sujets tels que l'utilisation éthique des données, les droits numériques, l'équité algorithmique et l'IA responsable.

En interne, afin de maximiser leur impact et d'assurer leur viabilité à long terme, les think tanks africains devraient donner la priorité à l'élaboration d'une stratégie numérique globale qui englobe l'adoption d'outils numériques avancés pour la recherche, la collecte de données et la diffusion des résultats. Cette stratégie devrait inclure la mise en place d'une présence en ligne solide grâce à des sites web conviviaux, une participation active sur les réseaux sociaux et l'utilisation de contenus multimédias tels que des infographies, des vidéos et des tableaux de bord interactifs afin de toucher un public plus large. Il est essentiel d'investir dans la formation du personnel, notamment en proposant des formations en matière de culture

numérique, d'analyse de données, de codage et de communication numérique afin de renforcer les capacités internes et de s'adapter aux nouvelles tendances technologiques. En outre, la mise en place de partenariats stratégiques avec des acteurs technologiques tels que des entreprises technologiques locales et internationales, des start-ups, des universités et des pôles d'innovation numérique peut faciliter l'accès à des solutions innovantes, à des possibilités de financement et à une expertise technique. Ces collaborations peuvent également aider les think tanks à intégrer l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et l'analyse des mégadonnées dans leurs processus de recherche, améliorant ainsi la qualité, la profondeur et la pertinence de leurs recommandations politiques. En se concentrant sur ces domaines interdépendants, les think tanks africains peuvent renforcer leur influence, améliorer la promotion des politiques et contribuer plus efficacement au développement durable à travers le continent.

De plus, les think tanks africains peuvent façonner l'agenda numérique mondial en offrant des perspectives riches en contexte, axées sur l'équité et ancrées localement sur la numérisation elle-même. Loin d'être des adeptes passifs des tendances mondiales, de nombreuses institutions politiques africaines s'engagent activement dans la recherche et la défense des intérêts afin de garantir que la numérisation réponde aux besoins de communautés diverses et historiquement marginalisées.

Des initiatives telles que l'Africa Digital Rights Hub et le travail d'institutions telles que Research ICT Africa et CIPESA (Collaboration on International ICT Policy for East and Southern Africa) illustrent la manière dont les think tanks africains incubent des modèles de responsabilité et d'inclusion numériques qui vont au-delà des solutions technocratiques. Ils mettent en avant les droits humains, les langues locales, les économies informelles et les systèmes de connaissances alternatifs, des domaines souvent négligés dans les discours numériques mondiaux dominants. Leurs interventions dans les domaines de l'éthique de l'IA, de la gouvernance de l'identité numérique et de l'accès aux données pour le développement mettent en évidence des cadres qui sont non seulement innovants, mais aussi

pertinents à l'échelle mondiale dans leur engagement en faveur de l'équité et de la justice.

Cependant, pour réaliser ce potentiel, il faut que la communauté mondiale considère les think tanks africains non seulement comme des bénéficiaires du renforcement des capacités numériques, mais aussi comme des cocréateurs de l'avenir numérique. Pour l'Afrique, la numérisation est souvent envisagée sous l'angle du « rattrapage » par rapport au reste du monde, mais cette vision néglige un potentiel plus profond et plus stratégique. Des institutions telles que On Think Tanks et la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique ont appelé à un investissement accru dans les infrastructures numériques, les systèmes de données ouverts et le dialogue politique transcontinental afin de permettre aux voix politiques africaines d'influencer de manière significative les agendas internationaux (On Think Tanks, 2023 ; ACBF, 2021). Leur inclusion dans le débat mondial est essentielle pour garantir que la numérisation ne soit pas extractive, mais co-possessionnée et coconçue.

Chapitre 7. La voie à suivre

La croissance économique moyenne soutenue de l'Afrique, l'essor de sa classe moyenne et la conviction croissante que le continent a pris un tournant ont créé une demande pour des think tanks de haute qualité, ancrés dans la réalité africaine mais ayant accès à l'ensemble des connaissances mondiales (Neil, 2014). De plus, le rôle potentiellement important que ces institutions sont appelées à jouer dans la mise en œuvre réussie de l'Agenda 2063 et de l'Agenda 2030 nécessite d'examiner de plus près la création, la gestion et la viabilité des think tanks en Afrique.

Les chapitres précédents fournissent une information riche et variée sur l'expérience des think tanks africains ainsi que sur les capacités indispensables à la création, à la gestion et à la pérennité des think tanks sur le continent. Cet ouvrage vise à lever une partie du mystère qui entoure le secteur des think tanks en Afrique en expliquant les développements historiques importants et en mettant en lumière les principales tendances et les facteurs qui déterminent la création, la gestion et la pérennité de ces institutions. Pour ce faire, il consacre des chapitres spécifiques aux think tanks afin qu'ils puissent partager directement leurs expériences et les enseignements qu'ils ont tirés, ainsi qu'aux institutions de renforcement des capacités telles que l'ACBF - qui a été un soutien essentiel et majeur des think tanks en Afrique - afin de mettre en évidence les processus utilisés pour développer et soutenir les think tanks à travers le continent. En outre, le livre recueille également les points de vue et les expériences d'observateurs indépendants du programme de développement de l'Afrique en général et de l'évolution des think tanks en particulier.

Bien qu'il n'existe pas de solution unique pour créer, gérer et pérenniser un think tank en Afrique, les différents chapitres fournissent autant de preuves et d'exemples pratiques que possible pour soutenir la prise de décision et l'apprentissage dans tous les contextes africains. Ce qui ressort de tous les chapitres, c'est que

les acteurs étatiques et non étatiques, y compris la politique et ses processus, dépendent de plus en plus de l'expertise fournie par les think tanks. Les messages clés transversaux, les leçons apprises et les recommandations issues des différents chapitres sont résumés dans ce chapitre conclusif.

Messages clés et enseignements tirés

Les think tanks africains sont considérés comme capables de tirer parti de leur position unique et de leur liberté et indépendance inégalées en encourageant et en soutenant l'innovation et l'expérimentation, en écoutant et en apprenant, et en s'associant à d'autres acteurs pour travailler en collaboration à la transformation de l'Afrique. Les principaux messages et enseignements tirés de cet ouvrage, qui sont tous également importants pour la création, la gestion et la pérennité des think tanks en Afrique, sont les suivants.

Création de think tanks efficaces

Il existe un consensus quasi unanime sur le fait qu'un soutien flexible a été essentiel pour fournir aux think tanks africains la stabilité dont ils ont besoin pour garantir qu'ils puissent sortir des initiatives de soutien dans une position beaucoup plus forte pour maintenir leurs acquis qu'au moment où ils ont rejoint les programmes. Le financement de base flexible à long terme s'est avéré très efficace et a permis à tous les think tanks africains d'optimiser leurs ressources. Un soutien flexible à long terme est payant et permet d'obtenir un impact plus large, ainsi que des ressources et leurs sources. L'expérience et le soutien fournis par l'ACBF ont joué un rôle important dans l'accompagnement des jeunes think tanks grâce à une supervision étroite et un soutien pratique.

Le fait que l'ACBF soutienne des think tanks jeunes et prometteurs a souvent encouragé d'autres partenaires et donateurs à se joindre à son initiative. Le soutien apporté par l'ACBF aux start-ups donne

confiance aux autres donateurs et partenaires, qui sont ainsi incités à apporter leur aide. L'ACBF a renforcé les capacités de base nécessaires pour recevoir et gérer des partenariats de financement. Grâce à un financement de base, les think tanks ont généralement pu mener à bien leurs propres priorités et programmes. Cela a généralement été considéré comme une expérience enrichissante, qui a renforcé la confiance des think tanks.

Les priorités et les programmes des think tanks doivent être adaptés au contexte et à la culture africains, tout en visant à contribuer à relever les défis locaux. Les think tanks basés en Afrique et principalement dirigés par des Africains devraient avoir une meilleure connaissance de la réalité économique sur le terrain et avoir plus de chances d'être écoutés par les gouvernements (Ford, 2014). Les problèmes locaux et nationaux sont mieux résolus par des solutions indigènes : ces solutions ne peuvent être bien conçues que si elles s'appuient sur des recherches, des analyses, des conseils et des actions de plaidoyer rigoureux, que les think tanks peuvent fournir. Le programme des think tanks africains doit donc veiller à ce que les priorités de l'Afrique soient au centre de leurs préoccupations. L'importance de relever les défis locaux a également été une exigence pour les institutions de renforcement des capacités telles que l'ACBF dans le développement et la fourniture de fonds aux think tanks qu'elle soutient.

Les think tanks peuvent et doivent jouer un rôle clé en servant de catalyseurs d'idées et en proposant des solutions pratiques aux problèmes politiques dans le contexte africain. En outre, ils peuvent également servir de pont entre les gouvernements, les entreprises et la société civile. Le KIPPRA au Kenya, qui vise à fournir des services consultatifs et techniques sur les questions de politique publique au gouvernement, aux agences gouvernementales et à d'autres parties prenantes, en est un bon exemple. Par exemple, le KIPPRA a joué un rôle déterminant dans la préparation des perspectives politiques à moyen et long terme du gouvernement kenyan, en particulier la stratégie de relance économique et la Vision 2030 du Kenya, tout en continuant à produire le rapport économique du Kenya. En 2002/2003, l'institut a piloté l'élaboration de la stratégie de relance économique pour la création de richesse et d'emplois,

en collaboration avec diverses parties prenantes, en particulier le ministère de la Planification. Après la période de mise en œuvre de la stratégie de relance économique, le KIPPRA a de nouveau été sollicité pour conceptualiser un autre cadre de croissance économique à plus long terme afin de propulser le pays au rang de pays nouvellement industrialisé d'ici 2030.

Gestion efficace des think tanks

Des arrangements institutionnels appropriés, y compris le leadership, sont à la base de la création, du fonctionnement et du maintien de think tanks performants. Un bon cadre institutionnel et un conseil d'administration efficace sont essentiels pour garantir le bon fonctionnement, la pertinence et l'impact des think tanks. Les politiques sont des instruments de gouvernance très utiles qui fournissent à tous les participants de l'organisation, qu'ils soient internes ou externes, les lignes directrices nécessaires pour modeler les activités comportementales intra et extra-organisationnelles. Par exemple, l'expérience et la pratique de l'ESRF en Tanzanie montrent que la structure institutionnelle, en particulier la direction et le conseil d'administration de l'ESRF, qui sont démocratiques et efficaces, a favorisé la visibilité et la réalisation de certaines fonctions essentielles, telles que la mobilisation des ressources.

Les arrangements institutionnels doivent définir clairement les rôles et les responsabilités des parties prenantes à tous les niveaux politiques. Cela implique notamment de rationaliser l'utilisation des ressources pour garantir la responsabilité et l'efficacité, de désigner des champions locaux pour diriger les travaux et garantir l'adhésion et l'appropriation, et de faire appel à des experts, qu'ils soient locaux ou issus d'autres pays africains ayant des expériences similaires, afin d'offrir des possibilités d'apprentissage et de soutenir le renforcement des capacités.

Le cas de l'EDRI en Éthiopie constitue une autre expérience et un autre exemple. L'implantation de l'EDRI au sein du cabinet du Premier ministre, ses rapports mensuels aux commissions

parlementaires compétentes et la participation active des ministres au comité consultatif technique constituaient un dispositif unique très positif, car l'EDRI a pu dialoguer directement avec les décideurs politiques au plus haut niveau. Les résultats des recherches de l'EDRI ont exercé une influence significative sur les processus décisionnels dans le pays. Le dispositif institutionnel est donc un facteur de réussite essentiel.

Les think tanks africains jouent un rôle essentiel et pourraient contribuer de manière significative à identifier les lacunes en matière de capacités et à renforcer les capacités des principaux acteurs et institutions économiques. Par leur mandat et leur rôle, les think tanks produisent des données factuelles issues de la recherche pour traiter les questions politiques, et informent et influencent les processus décisionnels par le biais de diverses stratégies d'engagement (conseils et plaidoyer). Ils sont considérés comme des acteurs influents dans l'élaboration des politiques et des pratiques de développement.

Par exemple, maintenant que les pays africains mettent en œuvre l'Agenda 2030 mondial et l'Agenda 2063 africain, qui sont des objectifs ambitieux à long terme laissant aux pays la possibilité de trouver leur propre voie, les think tanks africains devraient être des acteurs clés. Dans ce cadre, les think tanks africains peuvent jouer un rôle essentiel en tant qu'organisations conçues pour et capables de réflexion à long terme. Il est donc important que la transformation de l'Afrique soit au cœur des programmes des think tanks, afin d'aider les gouvernements du continent à mieux positionner l'Afrique par rapport au reste du monde, en proposant des idées audacieuses, en affichant un optimisme quant à l'avenir et en changeant les impressions pessimistes qui prévalent à l'égard du continent.

Compte tenu de leur importance dans la recherche, le conseil et la défense des politiques, en particulier en ce qui concerne le programme de développement à long terme de l'Afrique, les gouvernements et les partenaires de développement doivent renforcer les capacités des think tanks locaux. Ce soutien permettra à ces think tanks de contribuer au renforcement des capacités d'autres acteurs clés de l'économie.

Viabilité des think tanks

Au sein de la communauté, une réflexion intensive est en cours sur la manière d'améliorer l'autosuffisance des think tanks. Dans l'ensemble, il est reconnu qu'avec un environnement externe de plus en plus difficile pour le financement, les think tanks doivent faire preuve de plus d'innovation et d'agilité dans la manière dont ils gèrent les financements existants et ciblent les soutiens futurs. Un aspect important à prendre en considération pour les think tanks est d'établir un partenariat constructif et fructueux avec le gouvernement, à savoir garantir un financement public. L'expérience du KIPPRA mérite d'être mentionnée. Le KIPPRA peut compter sur le gouvernement kenyan pour au moins 55 % de son budget annuel, en plus d'autres aides en nature, notamment la mise à disposition de locaux et d'un terrain pour un nouveau campus. De plus, le cas de l'EEA en Éthiopie est également un bon exemple de garantie de durabilité dans le sens où le think tank a construit un complexe immobilier polyvalent. Afin de générer des revenus, une partie des bureaux est louée, ce qui contribue à la viabilité financière du think tank.

L'ESRF en Tanzanie a également réussi à obtenir des fonds du gouvernement tout en faisant preuve d'innovation pour générer des financements supplémentaires. Le gouvernement tanzanien a fourni à l'ESRF ses premiers locaux, une maison d'habitation qui a été réhabilitée et mise aux normes d'exploitation avec des bureaux et une salle de réunion. Plus tard, l'ESRF a construit, à l'aide de ressources générées en interne, une salle de conférence afin de garantir des ressources financières supplémentaires. De plus, afin de mieux gérer les financements existants et de cibler les soutiens futurs, le think tank a mis en place des stratégies de viabilité en construisant une extension de trois étages comprenant une bibliothèque, une salle informatique et des salles de réunion.

La viabilité financière à long terme des think tanks africains – qui constitue le principal défi et la principale crainte de tous les think tanks – peut être garantie par plusieurs facteurs : la pertinence des objectifs des institutions, la qualité de leurs

interventions, la diversification des sources de financement et l'augmentation de la part des revenus générés en interne.

Recommandations et mesures politiques

Dans cet ouvrage, nous avons exploré la création, la gestion et la viabilité des think tanks africains en analysant et en partageant les expériences des think tanks et des institutions qui les développent et les soutiennent sur le continent. À partir de cette analyse, nous pouvons identifier les types d'interventions nécessaires tant au niveau continental que par le biais de politiques nationales coordonnées afin de soutenir efficacement les think tanks dans leur contribution au programme de développement de l'Afrique.

Création de think tanks efficaces

Importance d'une structure et d'une gouvernance pertinentes et adaptées à l'objectif visé. Lors de la création de think tanks, il est nécessaire de disposer d'une structure bien conçue, fondée sur les besoins en capacités, avec des bénéficiaires clairement identifiés et basée sur la situation politique et socio-économique du pays où l'institution est créée. En outre, la disponibilité d'un personnel de qualité et les stratégies de fidélisation doivent être abordées dès la phase de création. De plus, la structure de gouvernance, les politiques et les procédures doivent également être efficaces pour assurer le bon fonctionnement du think tank et de ses programmes. Il est également important de veiller à ce que les priorités futures soient également intégrées dans la mise en place des mécanismes institutionnels de gouvernance et de gestion avant la mise en œuvre des activités.

Le soutien aux think tanks devrait être institutionnalisé par un appui politique et financier, ainsi que par la création d'un environnement propice. Comme le démontrent divers think tanks couronnés de succès à travers le continent, il est conseillé de créer une ligne budgétaire dédiée aux think tanks. Tous les pays, les communautés

économiques régionales et les organismes continentaux tels que la Commission de l'Union africaine et la Banque africaine de développement devraient apporter des ressources et un soutien approprié. Les ressources mises en commun au niveau national devraient être allouées aux think tanks nationaux dotés de systèmes efficaces de responsabilité, de suivi et de reporting. Parallèlement, les ressources mobilisées à l'échelle régionale et mondiale peuvent être gérées par des institutions continentales telles que la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), qui possède l'expérience et la compréhension nécessaires du secteur des think tanks. Au niveau national, l'idée est d'institutionnaliser les arrangements ad hoc en place dans un certain nombre de pays africains, selon lesquels les gouvernements accordent aux think tanks une subvention périodique afin de leur permettre de fournir des recherches, des conseils et des activités de plaidoyer pertinents pour les politiques. Il est nécessaire d'élaborer des lignes directrices proposant aux gouvernements de réserver une partie du budget annuel au soutien des think tanks nationaux. En outre, ces lignes directrices comprendraient également des orientations sur les exigences et les attentes, ainsi que sur le suivi et la communication d'informations sur l'utilisation des ressources.

Gestion des think tanks

Une bonne gouvernance d'entreprise contribue à garantir une gestion efficace des think tanks et une mise en œuvre optimale des projets/programmes, avec des fonctions clairement définies pour le directeur exécutif et le conseil d'administration. Il est donc nécessaire de renforcer les capacités institutionnelles, de gouvernance, de leadership transformateur, techniques et non techniques des think tanks afin de surmonter les principaux obstacles qui empêchent la mise en œuvre et le suivi efficaces de leurs priorités.

Le facteur critique de succès pour une gestion efficace des think tanks est étroitement lié à la fidélisation des cadres intermédiaires et des jeunes employés clés. En effet, sans la fidélisation d'un personnel de qualité pendant une période relativement longue, le taux de rotation

élevé du personnel réduira à coup sûr la capacité à long terme des think tanks. Il est donc recommandé aux think tanks de veiller à la préservation d'une mémoire institutionnelle collective en dehors de la mémoire détenue par le directeur général, qui est généralement le « visage associé » au think tank.

Viabilité des think tanks

Placer le renforcement des capacités au cœur des questions de développement et des activités des think tanks pour le développement durable de l'Afrique. Il est recommandé aux think tanks et à leurs partisans de faire du renforcement des capacités une priorité absolue et permanente dans leurs interventions, qu'il s'agisse de soutenir les pays et les différentes parties prenantes ou de renforcer les capacités des institutions afin de mieux contribuer à la transformation socio-économique de l'Afrique. D'une part, les think tanks devraient soutenir les différentes interventions de renforcement des capacités et augmenter la masse critique des capacités nécessaires au développement de l'Afrique. En fait, la majorité des pays africains ont des capacités moyennes. Sur les 45 pays étudiés en 2015, la plupart (73,3 %) se situent dans la catégorie moyenne, 17,8 % dans la catégorie élevée et 8,9 % dans la catégorie faible. Ces résultats s'expliquent principalement par la faiblesse des capacités de mise en œuvre, ce qui suggère de donner la priorité aux investissements visant à améliorer les capacités des mécanismes de prestation de services aux niveaux infranational et local afin de permettre aux citoyens d'en tirer des avantages directs pour leurs moyens de subsistance (Munthali et al., 2019). Les think tanks devraient soutenir les efforts visant à améliorer les capacités.

D'autre part, le renforcement des capacités des think tanks à intégrer des données probantes dans les politiques doit aller au-delà de la recherche technique pour inclure des méthodes participatives de création de données probantes, faciliter les méthodes participatives et établir des alliances afin d'exercer une meilleure influence sur les politiques. Outre la recherche ou l'influence sur les politiques, les capacités des think tanks doivent être renforcées afin qu'ils

puissent contrôler et légitimer les politiques, former les futurs cadres des décideurs politiques et des analystes politiques, soutenir et mobiliser des ressources en faveur d'intérêts politiques, sociaux ou économiques spécifiques, créer et maintenir des espaces publics de débat et de réflexion, et sensibiliser le public.

Affecter des ressources et fournir le soutien financier et politique nécessaire aux institutions africaines chargées de renforcer les capacités institutionnelles et humaines et ayant une longue expérience dans le développement de think tanks sur le continent. Il est recommandé d'encourager et de promouvoir la contribution financière des partenaires multilatéraux et bilatéraux, ainsi que du secteur privé, à des initiatives de renforcement des capacités, qui doivent être mises en commun et gérées par des institutions telles que l'ACBF, créées exclusivement à cette fin et disposant de l'expérience nécessaire pour soutenir le renforcement des capacités, y compris le développement de think tanks en Afrique. En outre, les gouvernements africains doivent également apporter leur soutien politique et financier le plus élevé et le plus complet afin de garantir que des institutions telles que l'ACBF, qui ont l'expérience et le mandat nécessaires pour renforcer les capacités et développer des think tanks en Afrique, disposent des ressources requises pour mener à bien leur mission.

En tant qu'entité de renforcement des capacités œuvrant pour l'Afrique, l'ACBF devrait exercer une responsabilité continentale de premier plan en continuant à promouvoir le renforcement des capacités, tout en veillant à ce que les ressources consacrées à cette fin soient centralisées de manière efficace et correctement allouées au développement et au soutien des think tanks. Il est également nécessaire de travailler avec des partenaires mondiaux et continentaux afin de garantir que les ressources nationales soient effectivement mobilisées pour soutenir les initiatives de renforcement des capacités destinées aux think tanks africains et mises en œuvre par ceux-ci.

Références

ACBF – Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. (2011). Rapport sur les indicateurs de capacité en Afrique 2011 : Développement des capacités dans les États fragiles.

ACBF – Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. (2013). Évaluation des centres de politiques et des think tanks en Afrique subsaharienne soutenus par l'ACBF. Réalisée par Dalberg Global Development Partners.

ACBF – Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. (2014). Rapport sur les capacités en Afrique 2014 : Impératifs de capacité pour l'intégration régionale en Afrique.

ACBF – Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. (2015). Rapport sur les capacités en Afrique 2015 : Impératifs de capacité pour la mobilisation des ressources domestiques en Afrique.

ACBF – Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. (2017). Rapport sur les capacités en Afrique 2017 : Renforcer les capacités en science, technologie et innovation pour la transformation de l'Afrique.

ACBF – Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. (2018). Notes d'apprentissage sur le développement des capacités en Afrique.

ACBF – Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. (2019). Rapport sur les capacités en Afrique 2019 : Favoriser un leadership transformationnel pour le développement de l'Afrique.

ACBF – Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. (2024). Rapport annuel 2023. Consulté à l'adresse suivante : https://www.acbf-pact.org/sites/default/files/2025-06/ACBF%20Annual%20Report%202023%20En-1_0.pdf

ACBF – Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. (2025). Évaluation des capacités organisationnelles des think tanks en Afrique : Principales conclusions et recommandations. Projet CADAST.

ACBF – Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique & Commission de l'Union africaine (CUA). (2016). Exigences en matière de capacités pour la nouvelle Vision africaine Agenda 2063 — « L'Afrique que nous voulons ».

ACBF – Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, CUA, CEA (ONU) & NEPAD. (2016). Créer un avenir durable pour les think tanks africains à l'appui des ODD et de l'Agenda 2063 : Rapport du 3e Sommet africain des think tanks.

ACED – African Center for Equitable Development. (2024). Exploring the Challenges of African Think Tanks in Supporting Development Policies. Consulté à l'adresse suivante : <https://acedafrica.org/en/exploring-the-challenges-of-african-think-tanks-in-supporting-development-policies/>

Adebayo, B. (2023). Think Tanks in Africa Must Support Policymaking with Evidence. Nature Africa. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.nature.com/articles/d44148-023-00360-4>

African Center for Strategic Studies (ACSS). (s. d.). Understanding Africa's Emerging Cyber Threats. Consulté à l'adresse suivante : <https://africacenter.org/programs/cyber/>

African Development Bank (AfDB) – Banque africaine de développement (BAD). (2024). Perspectives économiques en Afrique 2024. Consulté à l'adresse suivante : https://www.afdb.org/sites/default/files/2024/06/06/aeo_2024_-_chapter_1.pdf

African Development Bank (AfDB) – Banque africaine de développement (BAD). (2025). African Economic Outlook 2025. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.afdb.org/en/knowledge/publications/african-economic-outlook>

African Development Bank (AfDB), OECD & UNDP – Banque africaine de développement (BAD), OCDE & PNUD. (2016). African Economic Outlook 2016: Sustainable Cities and Structural Transformation.

African Economic Research Consortium (AERC). (2020). 53rd Plenary Session: The COVID-19 Pandemic & Public Finance in Africa – Challenges and Opportunities, 7 décembre (virtuel). Consulté à l'adresse suivante : <https://www.africa.com/aerc-virtual-53rd-plenary-session-the-covid-19-pandemic-public-finance-in-africa-challenges-and-opportunities/>

African Leadership Magazine. (2024). African Think Tanks Driving Regional Policy Formulation. Numéro d'août. Consulté à l'adresse suivante : <https://africanleadershipmagazine.co.uk>

Ambala, A. T. (2020). Adapting Digital Storytelling Methods to African Contexts: Insights from the Utaifa Project. *African Journalism Studies*, 41(4), 22–34. <https://doi.org/10.1080/23743670.2020.1840413>

AU – Union africaine. (2015). Agenda 2063 : Premier plan décennal de mise en œuvre 2014–2023.

AU – Union africaine. (2020). Stratégie de transformation numérique pour l'Afrique (2020–2030). Consulté à l'adresse suivante : https://au.int/sites/default/files/documents/38507-doc-DTS_for_Africa_2020-2030_English.pdf

AU – Union africaine. (2023). Trois décennies de renforcement des capacités en Afrique : l'ACBF revient sur 32 ans de service. Communiqué de presse, 3 avril. Consulté à l'adresse suivante : <https://au.int/en/pressreleases/20230403/three-decades-capacity-building-africa-acbf-looks-back-32-years-service>

AU Commission (AUC) – Commission de l’Union africaine (CUA). (2022). Cadre de politique des données de l’UA. Consulté à l’adresse suivante : <https://au.int/en/documents/20220728/au-data-policy-framework>

AUC – Commission de l’Union africaine. (2024). Stratégie continentale de l’intelligence artificielle : Mettre l’IA au service du développement et de la prospérité de l’Afrique (juillet). Consulté à l’adresse suivante : https://au.int/sites/default/files/documents/44004-doc-EN-_Continental_AI_Strategy_July_2024.pdf

AUC – Commission de l’Union africaine. (2025). Africa Think Tank Platform (ATTP) – Project Summary. Consulté à l’adresse suivante : https://au.int/sites/default/files/announcements/45137-annc-2025-07-24_ATTP_Project_Summary_FINAL.pdf

AUC & AUDA-NEPAD. (2022). Deuxième rapport continental sur la mise en œuvre de l’Agenda 2063. Consulté à l’adresse suivante : <https://au.int>

AUC & AUDA-NEPAD. (2024a). Rapport d’évaluation du Premier Plan décennal de mise en œuvre de l’Agenda 2063 (2014–2023).

AUC & AUDA-NEPAD. (2024b). Agenda 2063 : Deuxième plan décennal de mise en œuvre (2024–2033) – Version de lancement. Consulté à l’adresse suivante : https://au.int/sites/default/files/newsevents/workingdocuments/43517-wd-Agenda_2063_STYIP_Feb_2024_Launch_Version.pdf

AUDA-NEPAD – Agence de développement de l’Union africaine. (2024). Agenda 2063 : Deuxième plan décennal de mise en œuvre (2024–2033). Consulté à l’adresse suivante : <https://www.nepad.org/publication/agenda-2063-second-ten-year-implementation-plan-2024-2033>

AU & World Bank – Union africaine & Banque mondiale. (2025). African Think Tanks Platform (ATTTP) Initiative. Consulté à l'adresse suivante : <https://capitalethiopia.com/2025/07/27/wb-au-launch-african-think-tanks-platform-to-drive-data-driven-policy-in-africa/>

Ayotan, V. (2023). Six factors that can enable think tanks to develop. Consulté à l'adresse suivante : <https://onthinktanks.org/articles/sixfactors-that-can-enable-think-tanks-to-develop/>

Befani, B., & Mayne, J. (2014). Process Tracing and Contribution Analysis: A Combined Approach to Generative Causal Inference for Impact Evaluation. IDS Bulletin, 45(6), 17–36.

Belfrage, M., Frantz, C., Fabris, B., & Lorig, F. (2024). Blueprinting Organ Donation?: A “Policy-first” Approach for Developing Agent-based Models. Communication présentée à la 19e conférence annuelle Social Simulation Conference (SSC 2024), Cracovie, 16–20 septembre. Consulté à l'adresse suivante : <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mau:diva-71386>

Bhorat, H., Signé, L., Asmal, Z., Monnakgotla, J., & Rooney, C. (2023). Digitalization and Digital Skills Gaps in Africa: An Empirical Profile. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2023/05/Bhorat-et.-al-May-2023-Digitalization-and-digital-skills-in-Africa-2.pdf>

Blanchard, P., Comblon, V., Gubert, F., Robilliard, A.-S., Le Quentrec, E., & Rubrichi, S. (2025). Leveraging Mobile Phone Data to Understand Temporary Migration in Senegal. Hello Future (Orange), 3 avril (mis à jour le 4 avril). Consulté à l'adresse suivante : <https://hellofuture.orange.com/en/leveraging-mobile-phone-data-to-understand-temporary-migration-in-senegal/>

Cilliers, J. (2025). The Potential of Digitisation in Ghana. ISS African Futures Blog, 10 juillet. Consulté à l'adresse suivante : <https://futures.issafrica.org/blog/2025/The-potential-of-digitisation-in-Ghana>

COEGA Development Corporation. (2016). The ECCAS Region: The Belly Belt of Africa. Africa's Trade Potential 2016.

Collaborative Impact. (2023). Contribution Tracing – Collaborative Impact. Consulté à l'adresse suivante : <https://collabimpact.org/contributiontracing>

Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA/UNECA). (2023). Rapport économique sur l'Afrique 2023. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.uneca.org/publications>

Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA/UNECA). (2025). Africa: Foreign Investment Hit Record High in 2024. Consulté à l'adresse suivante : <https://unctad.org/press-material/africa-foreign-investment-hit-record-high-2024>

Consortium pour la Recherche Économique et Sociale (CRES) & Forum pour l'Autonomisation Économique des Femmes en Afrique de l'Ouest (FAUEFAO). (2024). Institutional Profile and Role in Policy Advisory. Consulté à l'adresse suivante : https://www.faufao.org/institutions_partena/cres/

Cres, ECDPM & ODI. (2013). Final Report of the External Evaluation of the Think Tank Initiative. Septembre.

Dalberg Global Development Partners. (2013). Evaluation of ACBF Supported Policy Centers and Think Tanks in Sub-Saharan Africa.

DataCalculus. (s. d.). Digital Transformation Impact in Think Tanks: Assessing the Impact of Digital Transformation in Think Tanks. Consulté à l'adresse suivante : <https://datacalculus.com/en/blog/think-tanks/policy-project-manager/digital-transformation-impact-in-think-tanks>

De Boer, J. (2015). What Are Think Tanks Good For? United Nations University – Center for Policy Research.

Demes, P. (2009). The Role of Think Tank in Shaping EU Policies. Europe's World Online.

Diawara, B. (2015). African Think Tanks & Use of New Media and Technology. African Think Tank Network Blog, 12 novembre.

Duignan, P., & Gann, L. H. (1974). Colonialism in Africa 1870–1960, Vol. V: A Biographical Guide to Colonialism in Sub-Saharan Africa.

Economic and Social Research Foundation (ESRF). (2021). ESRF Annual Report 2021. Consulté à l'adresse suivante : https://esrf.or.tz/wp-content/uploads/2022/11/ESRF-Annual-Report2021_1-1.pdf

Economic and Social Research Foundation (ESRF). (2022). ESRF Annual Report 2022. Consulté à l'adresse suivante : https://esrf.or.tz/wp-content/uploads/2023/08/ESRF_Annual_Report_2022.pdf

Economic and Social Research Foundation (ESRF). (2023). ESRF Annual Report 2023. Consulté à l'adresse suivante : https://esrf.or.tz/wp-content/uploads/2023/08/ESRF_Annual_Report_2023.pdf

Ecofin Agency. (2025). Ghana to Move 16,000 Government Services Online by End of 2025, 9 juillet. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.ecofinagency.com/news-digital/0907-47630-ghana-to-move-16-000-government-services-online-by-end-of-2025>

Elias, P., Shonowo, A., de Sherbinin, A., Hultquist, C., Danielsen, F., Cooper, C., Mondardini, M., Faustman, E., Browser, A., Minster, J.-B., van Deventer, M., & Popescu, I. (2023). Mapping the Landscape of Citizen Science in Africa: Assessing Its Contributions to SDG 6 and SDG 11. *Citizen Science: Theory and Practice*, 8(1), 33, 1–13. <https://doi.org/10.5334/cstp.601>

ESSENCE & UKCDR. (2022). Four Approaches to Supporting Equitable Research Partnerships. Consulté à l'adresse suivante : <https://tdr.who.int/publications/m/item/2022-09-07-four-approaches-to-supporting-equitable-research-partnerships>

EPRC – Economic Policy Research Centre. (2022). Strategic Plan 2022/23–2026/27. Consulté à l'adresse suivante : https://eprcug.org/wp-content/uploads/2024/08/EPRC-STRATEGIC-PLAN-2022-23-2026-27_.pdf

Forbes. (2023). The 6 Pillars of Leadership and Team Alignment. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.forbes.com/.../the-6-pillars-of-leadership-and-team-alignment/>

Ford, N. (2014). African Think-Tanks: Practical Solutions to Practical Problems. African Business, novembre.

Gabre-Madhin, E. Z., & Goggin, I. (2005). Does Ethiopia Need a Commodity Exchange? An Integrated Approach to Market Development. EDRI-ESSP Policy Working Paper n° 4.

Gieske, H., van Buuren, A., & Bekkers, V. (2016). Conceptualizing Public Innovative Capacity: A Framework for Assessment. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 21(1), 1–25.

Global Research & Technology Development (GRTD). (2024). Foreign, Commonwealth and Development Office (FCDO): About the Research Commissioning Centre. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.grtd.fcdo.gov.uk/about-rcc/>

Goko, C. (2025). World Bank Backs Africa Digital Data Push with \$100 Million Raxio Deal. Reuters, 3 avril. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.reuters.com/world/africa/world-bank-backs-africa-digital-data-push-with-100-million-raxio-deal-2025-04-03/>

Governance Action Hub (GAH). (2024). Think Tank Innovation: New Approaches & Strategies. Consulté à l'adresse suivante : <https://governanceactionhub.org/rethinking-the-role-and-strategies-of-think-tanks/>

Harvard Business Review (HBR). (2021). Supercharging Company Knowledge with AI. Consulté à l'adresse suivante : <https://hbr.org/2021/03/supercharging-company-knowledge-with-ai>

Harvey, S., Millett, B., & Smith, D. (1998). Developing Successful Teams in Organisations. Australian Journal of Management & Organisational Behaviour, 1(1), 1–8.

Hugo, V. (1877). Histoire d'un crime : Déposition d'un témoin.

Human Sciences Research Council (HSRC). (2025). About Us. Consulté à l'adresse suivante : <https://hsrc.ac.za/>

iAfrica.com. (2025). PlantVillage – AI for Crop Disease Detection in Kenya, 29 avril (mis à jour le 12 juin). Consulté à l'adresse suivante : <https://iafrica.com/plantvillage-ai-for-crop-disease-detection-in-kenya/>

IDS – Institute of Development Studies. (2024). Supporting African Think Tanks Makes Sense – And Why More Support Is Needed. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.ids.ac.uk/opinions/supporting-african-think-tanks-makes-sense-and-why-more-support-is-needed/>

Ijjasz-Vasquez, E., & Ordu, A. U. (2022). Breaking Silos Between Think Tanks and Youth Groups for Climate Change Action in Africa. Brookings Institution, 30 novembre. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.brookings.edu/articles/breaking-silos-between-think-tanks-and-youth-groups-for-climate-change-action-in-africa/>

IMF – Fonds monétaire international (FMI). (2024). Regional Economic Outlook for Sub-Saharan Africa: April 2024. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.imf.org/en/Publications/REO/SSA/Issues/2024/04/19/regional-economic-outlook-for-sub-saharan-africa-april-2024>

IMF – Fonds monétaire international (FMI). (2024). World Economic Outlook 2024. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>

IMF – Fonds monétaire international (FMI). (2025). Regional Economic Outlook: Sub-Saharan Africa – Light at the End of the Tunnel? Consulté à l'adresse suivante : <https://www.imf.org/en/Publications/REO/SSA/Issues/2025/04/10/regional-economic-outlook-april-2025-sub-saharan-africa>

International Development Research Centre (IDRC). (2014). Capacity Development Within the Think Tank Initiative: A Review with Strategic Recommendations. Rapport final.

International Development Research Centre (IDRC). (2019). Think Tank Initiative – Final Report. Consulté à l'adresse suivante : <https://idrc-crdi.ca/en/initiative/think-tank-initiative>

Jones, H. (2024). Theories of Change: A Guide to Monitoring and Evaluating Policy Influence. ODI Practitioner Briefing. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.researchtoaction.org/2024/09/theories-of-change-a-guide-to-monitoring-and-evaluating-policy-influence/>

Kakooei, M., Bailie, J., Söderberg, A., Becevic, A., & Daoud, A. (2024). Mapping Africa Settlements: High-Resolution Urban and Rural Map by Deep Learning and Satellite Imagery. arXiv, 5 novembre. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.02935>

KICTANet. (2021). Public Participation: KICTANet Report.

KICTANet. (2025). KICTANet at DRIF25: Implementing the African Union Data Policy Framework. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.kictanet.or.ke/kictanet-at-drif25-implementing-the-african-union-data-policy-framework/>

Kimenyi, M. S., & Datta, A. (2011). Think Tanks in Sub-Saharan Africa: How the Political Landscape Has Influenced Their Origins. ODI Research Reports and Studies, décembre.

Kitchin, R. (2014). The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences.

Kouladoum, J. C., et al. (2023). Digital Infrastructural Development and Inclusive Growth in Sub-Saharan Africa. Journal of Social and Economic Development. <https://doi.org/10.1007/s40847-023-00240-5>

Lai, S., Zu Erbach-Schoenberg, E., Pezzulo, C., Ruktanonchai, N. W., Sorichetta, A., Steele, J., Li, T., Dooley, C. A., & Tatem, A. J. (2019). Exploring the Use of Mobile Phone Data for National Migration Statistics. Palgrave Communications, 5(34). <https://doi.org/10.1057/s41599-019-0242-9>

Lavelle-Hill, R., Harvey, J., Smith, G., et al. (2022). Using Mobile Money Data and Call Detail Records to Explore the Risks of Urban Migration in Tanzania. EPJ Data Science, 11(28). <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-022-00340-y>

Linard, C., Gilbert, M., Snow, R. W., Noor, A. M., & Tatem, A. J. (2012). Population Distribution, Settlement Patterns and Accessibility Across Africa in 2010. PLoS ONE, 7(2), e31743. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0031743>

Malan, B. B. (2009). Structure du marché national du café-cacao et prix au producteur. PED n° 06/2008. Cellule d'Analyse de Politiques Économiques du CIRES, avril.

Mardillu, E. S. (2023). Edge AI for All: Breaking Down Language and Connectivity Barriers in Rural Africa. Consulté à l'adresse suivante : https://openreview.net/pdf?id=Cm5GZm59q7&utm_source

Mbadlanyana, T. (2024). Shaping African Futures: Think-Tanks and the Need for Endogenous Knowledge Production in Sub-Saharan Africa.

McGann, J. G. (2007). Think Tanks and Policy Advice in the U.S.: Academics, Advisors, and Advocates.

McGann, J. G. (2020). Global Think Tanks: Policy Networks and Governance (2e éd.).

McGann, J. G., & Weaver, R. K. (2000). Think Tanks & Civil Societies: Catalysts for Ideas and Action.

McKinsey & Company. (2024). The State of Organizations in 2023: Ten Shifts Transforming Organizations. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/.../the-state-of-organizations-2023.pdf>

MDPI – Consiglio, C., Massa, N., Sommovigo, V., & Fusco, L. (2023). Techno-Stress Creators, Burnout and Psychological Health among Remote Workers during the Pandemic: The Moderating Role of E-Work Self-Efficacy. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(22), 7051. <https://doi.org/10.3390/ijerph20227051>

Mensa, J. (2015). The IEA Presidential Debates: 15 Years of Upholding Electoral Accountability. On Think Tanks Blog, 13 février. Consulté à l'adresse suivante : <https://onthinktanks.org/articles/the-iea-presidential-debates-15-years-of-upholding-electoral-accountability/>

Mo Ibrahim Foundation. (2023). The Power of Data for Governance: IIAG Series 2023 Report. Consulté à l'adresse suivante : <https://mo.ibrahim.foundation/sites/default/files/2024-01/2023-iiag-series-report.pdf>

Munthali, T., Diawara, B., & Zimhunga, A. (2019). Capacity Building for Africa's Transformation: A Review of Priorities and Research Needs. In E. Chrysostome (dir.), Capacity Building in Developing and Emerging Countries. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-16740-0_4

Ndibalema, P. (2025). Digital Literacy Gaps in Promoting 21st-Century Skills Among Students in Higher Education Institutions in Sub-Saharan Africa: A Systematic Review. *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2452085>

Ngugi, R. (2021). Think Tanks in the Context of Africa's Development. In J. G. McGann (dir.), *The Future of Think Tanks and Policy Advice Around the World* (pp. 63–76). https://doi.org/10.1007/978-3-030-60379-3_6

Nkafu Policy Institute. (2023). Report of the 2023 Central Africa Think Tank Forum: Building Knowledge Societies for Sustainable Development in Central Africa. Consulté à l'adresse suivante : https://nkafu.org/wp-content/uploads/2023/10/En_Report-of-2023-Central-Africa-Think-Tank-Forum.pdf

Nqobile Dlodla. (2025). Visa Opens First Africa Data Centre in Johannesburg. Reuters, 23 juillet. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.reuters.com/world/africa/visa-opens-first-africa-data-centre-johannesburg-2025-07-23/>

OECD Development Centre & African Development Bank (AfDB). (2016). *African Economic Outlook 2016: Sustainable Cities and Structural Transformation*.

OECD – Organisation de coopération et de développement économiques. (2023a). *Perspectives de la science, de la technologie et de l'innovation 2023 : Permettre les transitions en période de perturbations*.

OECD – Organisation de coopération et de développement économiques. (2023b). *Rapport sur la coopération pour le développement 2023 : Débattre du système de l'aide*.

Ofori, B. (2017). The Role of Think Tanks in a Democracy. *Modern Ghana*, 26 mars. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.modernghana.com/news/764356/the-role-of-think-tanks-in-a-democracy.html>

Ogenga, F., & Stanley, A. (2024). Regulating Artificial Intelligence in Africa: Strategies and Insights from Kenya, Ghana, and the African Union. Wilson Center, 18 septembre. Consulté à l'adresse suivante : <https://infosphereinvaders.wilsoncenter.org/blog-post/regulating-artificial-intelligence-africa-strategies-and-insights-kenya-ghana-and-african>

Ohemeng, F. L. K. (2025). The State of Policy Capacity Problems in Africa: The Viewpoint of Historical Institutionalism From Ghana. Review of Policy Research, 1–16.

On Think Tanks (OTT). (2017). Think Tank Governance and Management Series. Consulté à l'adresse suivante : https://onthinktanks.org/wp-content/uploads/2017/12/OTT_Series_GovMngmt_ISSUU.pdf

On Think Tanks (OTT). (2022). State of the Sector Report 2022. Consulté à l'adresse suivante : <https://onthinktanks.org/reports/think-tank-state-of-the-sector-2022/>

On Think Tanks (OTT). (2023). Think Tank State of the Sector 2023. Consulté à l'adresse suivante : <https://onthinktanks.org/wp-content/uploads/2023/10/SoS-2023-Report-FINAL.pdf>

On Think Tanks (OTT). (2024a). Exploring the Challenges of African Think Tanks in Supporting Development Policies. Consulté à l'adresse suivante : <https://onthinktanks.org/articles/exploring-the-challenges-of-african-think-tanks-in-supporting-development-policies/>

On Think Tanks (OTT). (2024b). Contribution of Sub-Saharan African Think Tanks to Public Policies and Societal Debates. Consulté à l'adresse suivante : <https://onthinktanks.org/articles/african-think-tanks-policies-debates/>

On Think Tanks (OTT). (2024c). State of the Sector Report 2024. Consulté à l'adresse suivante : <https://onthinktanks.org/wp-content/uploads/2024/11/OTT-SotS-2024-Aug-3.pdf>

On Think Tanks (OTT). (2025a). Why Are Sub-Saharan African Think Tanks Optimistic Amidst Political Polarisation? Consulté à l'adresse suivante : <https://onthinktanks.org/articles/sub-saharan-african-think-tanks-polarisation/>

On Think Tanks (OTT). (2025b). Exploring the Challenges of African Think Tanks in Supporting Development Policies. Consulté à l'adresse suivante : <https://onthinktanks.org/articles/exploring-the-challenges-of-african-think-tanks-in-supporting-development-policies/>

On Think Tanks (OTT). (2025c). Think Tank Governance and Management—Latest Reflections. Consulté à l'adresse suivante : <https://r4d.org/resources/practical-guidance-think-tank-directors-managers-donors/>

On Think Tanks. (2018). An Interview with Peter Da Costa on Evidence-Informed Policy and More. Consulté à l'adresse suivante : <https://onthinktanks.org/articles/an-interview-with-peter-da-costa-on-evidence-informed-policy-and-more/>

Ramezani, M., Takian, A., Bakhtiari, A., et al. (2023). The Application of Artificial Intelligence in Health Policy: A Scoping Review. BMC Health Services Research, 23, 1416. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10462-2>

Rasmussen, A., & Panke, D. (2016). The Role of Think Tanks in the EU Policy Process Remains Largely Uncharted Territory for Political Science. LSE EUROPP Blog. Consulté à l'adresse suivante : <https://eprints.lse.ac.uk/71709/1/blogs.lse.ac.uk-The%20role%20of%20think-tanks%20in%20the%20EU%20policy%20process%20remains%20largely%20uncharted%20territory%20for%20political%20science.pdf>

Rasheed, S. (1994). Social Sciences and Policy-Making in Africa: A Critical Review. Africa Development, 19(1), 91–118.

Raithatha, R., & Storchi, G. (2025). The State of the Industry Report on Mobile Money 2025. GSMA, avril. Consulté à l'adresse suivante : https://www.gsma.com/sotir/wp-content/uploads/2025/04/The-State-of-the-Industry-Report-2025_English.pdf

Republic of Kenya. (2012). Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis Act Cap 225D.

Reuters. (2024). African Progress Backslides as Coups and War Persist, 22 octobre. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.reuters.com/world/africa/african-progress-backslides-coups-war-persist-2024-10-22/>

Russell, S. N., Rao Graham, L., & McNaughton, M. (2024). Mining Social Media Data to Inform Public Health Policies: A Sentiment Analysis Case Study. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 48, e79. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC11648203/>

Sabinet. (2025). Supporting an Independent African Think Tank on Digital Policy. Étude de cas, 14 avril. Consulté à l'adresse suivante : <https://sabinet.co.za/case-study-supporting-an-independent-african-think-tank-on-digital-policy/>

Salami, A. O. (2024). Artificial Intelligence, Digital Colonialism, and the Implications for Africa's Future Development. *Data & Policy*, 6, e67. <https://doi.org/10.1017/dap.2024.75>

Saxena, A. (2024). AI in Governance and Policy Making. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 13, 1218–1223. <https://doi.org/10.21275/SR24519015426>

Schilirò, D. (2024). Digital Transformation and Its Impact on Organizations. *International Journal of Business and Management*, 19(6), 71. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n6p71>

Spruce, J., Moriarty, S., & Norcross, C. (2024). The Post-COVID Design Studio: New Tools, New Rules? *Design Science*, 10. <https://doi.org/10.1017/dsj.2024.46>

Stone, D. (2005). Knowledge Networks and Global Policy. In D. Stone & S. Maxwell (dir.), *Global Knowledge Networks and International Development*.

Struyk, R. (2006). *Managing Think Tanks: Practical Guide for Maturing Organizations* (2e éd.).

Subotić, S. (2018). A Special Role for Think Tanks? European Policy Centre (CEP) Blog, 19 juin. Consulté à l'adresse suivante : <https://cep.org.rs/en/blog/a-special-role-for-think-tanks/>

Szomszor, M., & Adie, E. (2022). Overton – A Bibliometric Database of Policy Document Citations. *arXiv* (preprint), janvier. Consulté à l'adresse suivante : <https://arxiv.org/abs/2201.07643>

Tao, S., Bragazzi, N., Wu, J., Mellado, B., & Kong, J. (2022). Harnessing Artificial Intelligence to Assess the Impact of Non-Pharmaceutical Interventions on the Second Wave of the COVID-19 Pandemic Across the World. *Scientific Reports*, 12. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-04731-5>

Taylor, P., & Ormeño Oviedo, M. A. (2025). African Regional Economic Policy-Making: Understanding and Catalysing the Potentials of Think Tanks. *Development Policy Review*. Consulté à l'adresse suivante : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/dpr.70019>

Thomson Reuters Foundation (TRF). (2025a). The Continental Response. In *AI Governance for Africa Toolkit – Part 2: Emerging AI Governance in Africa*. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.trust.org/toolkit/part-2-emerging-ai-governance-in-africa/the-continental-response/>

Tony Blair Institute for Global Change (TBI). (2022). Cybersecurity in Africa: What Should African Leaders Do to Strengthen the Digital Economy? TBI Insight, 24 janvier. Consulté à l'adresse suivante : <https://institute.global/insights/tech-and-digitalisation/how-rethink-cybersecurity-africa-strengthen-digital-economy>

UKCDR & ESSENCE. (2022). Four Approaches to Supporting Equitable Research Partnerships. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.ukcdr.org.uk/resource/four-approaches-to-supporting-equitable-research-partnerships/>

UNCTAD – Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement. (2021). Rapport sur l'économie numérique 2021 : Flux transfrontières de données et développement : Pour qui circulent les données ? (⚠️ indiqué dans la liste comme « UKCDR & ESSENCE (2021) » ; référence normalisée ici à l'UNCTAD). Consulté à l'adresse suivante : <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2021>

UNDP & IMF – Programme des Nations Unies pour le développement & Fonds monétaire international. (2025). Sub-Saharan Africa's Economic Outlook 2025: Insights from IMF's April 2025 Regional Economic Outlook. Consulté à l'adresse suivante : https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-05/implication_of_imf_ssa_outlook_april_2025_insights_2-1.pdf

UNSD – Division statistique des Nations Unies. (2025). Youth Literacy in Sub-Saharan Africa: 2014–2024 Trends. In SDG Indicators Report 2025. Consulté à l'adresse suivante : <https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/Goal-04/>

USAID. (2013). Organizational Capacity Assessment Tool.

USAID-SERA. (2015). Year 4 Annual Report (October 2014–September 2015) and Quarter 16 Progress Report (July–September 2015). Consulté à l'adresse suivante : http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00M6SW.pdf

Versi, A. (2016). Time for Leaner, Fitter Think-Tanks. New African, mai.

Viljoen, L., & Fourie, M. (2022). Netnography: An Under-Applied Research Method. South African Journal of Economic and Management Sciences, 25(1), 1–11. Consulté à l'adresse suivante : <https://sajems.org/index.php/sajems/article/view/4891>

Wambe, N. E. (2025). The Dynamics of Public Policy Effectiveness in Africa: Between Intentions and Realities. Open Journal of Social Sciences, 13, 454–467.

Wasafiri Hub. (2025). Monitoring, Learning and Evaluation for a Complex World. Wasafiri Hub Blog, 11 juin. Consulté à l'adresse suivante : <https://wasafirihub.com/blog/monitoring-learning-and-evaluation-for-a-complex-world/>

Weaver, K. R. (1989). The Changing World of Think Tanks. PS: Political Science and Politics, 563–578.

World Bank – Banque mondiale. (2018). Implementation Completion and Results Report: AFCC2/RI-ACBF Regional Capacity Building Project (P122478). Consulté à l'adresse suivante : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/394901537213353814/pdf/ICR00004380-08312018.pdf>

World Bank – Banque mondiale. (2022). Strengthening African Regional Economic Policy Making Through Evidence: Opportunities and Challenges for Think Tanks and Their Supporters. Consulté à l'adresse suivante : <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099013411012422419>

World Bank – Banque mondiale. (2023a). From Connectivity to Services: Digital Transformation in Africa. Results Brief, 26 juin. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.worldbank.org/en/results/2023/06/26/from-connectivity-to-services-digital-transformation-in-africa>

World Bank – Banque mondiale. (2023b). Maintaining Momentum of Financial Inclusion Through Digital Adoption in the WAEMU. World Bank Blogs: All About Finance, 22 mai. Consulté à l'adresse suivante : <https://blogs.worldbank.org/en/allaboutfinance/maintaining-momentum-financial-inclusion-through-digital-adoption-west-african>

World Bank – Banque mondiale. (2024). Global Economic Prospects Report 2024. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>

World Bank – Banque mondiale. (2024). Digital Transformation Drives Development in Africa. Results Brief, 18 janvier. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.worldbank.org/en/results/2024/01/18/digital-transformation-drives-development-in-afe-afw-africa>

World Bank – Banque mondiale. (s. d.). Strengthening African Regional Economic Policy Making Through Evidence: Opportunities and Challenges for Think Tanks and Their Supporters. Consulté à l'adresse suivante : <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099013411012422419>

World Bank & African Union (AU) – Banque mondiale & Union africaine. (2025). African Think Tanks Platform (ATTP) Initiative. Consulté à l'adresse suivante : <https://capitalethiopia.com/2025/07/27/wb-au-launch-african-think-tanks-platform-to-drive-data-driven-policy-in-africa/>

World Health Organization (WHO) – Organisation mondiale de la Santé (OMS). (2022). Tracking Universal Health Coverage in the African Region 2022: Health Metrics and Outcomes. Consulté à l'adresse suivante : <https://healthpolicy-watch.news/africa-gain-in-healthy-life-expectancy/>

World Health Organization (WHO) – Organisation mondiale de la Santé (OMS). (2025). African Region's Maternal and Newborn Mortality Declining, but Progress Still Slow, 8 avril. Consulté à l'adresse suivante : <https://www.afro.who.int/news/african>

ZIMBISA. (2016). Business Enabling Environment Programme (BEEP).

Zimbabwe Coalition on Debt and Development (ZIMCodd). (2025). Sustaining Civic Voices in Zimbabwe Amid Shifting Global Funding: Strategies for Resilience, février. Consulté à l'adresse suivante : <https://zimcodd.org/wp-content/uploads/2025/02/Opinion-Sustaining-Civic-Voices-in-Zimbabwe-Amid-Shifting-Global-Funding-Strategies-for-Resilience-.pdf>

L'avenir de l'Afrique dépend des idées susceptibles de susciter l'action. Les think tanks jouent un rôle central dans cette mission, en faisant le lien entre la recherche, les politiques et la pratique. L'ouvrage – *Création, gestion et viabilité des think tanks en Afrique* – offre le premier aperçu complet de la manière dont ces institutions voient le jour, fonctionnent et perdurent à travers le continent.

De l'Afrique du Sud au Kenya, du Nigeria au Zimbabwe, cet ouvrage présente divers modèles et expériences, mettant en évidence à la fois les réalisations et les défis persistants, qu'il s'agisse de la fragilité du financement, des pressions politiques ou de la faiblesse des capacités institutionnelles. Il explore également les raisons pour lesquelles des régions comme l'Afrique centrale restent défavorisées et la manière dont les opportunités offertes par l'Agenda 2063, l'intégration régionale et le vivier de jeunes talents africains peuvent être exploitées.

Riche en études de cas et en informations pratiques, cet ouvrage est à la fois une ressource scientifique et un guide pratique pour les décideurs politiques, les chercheurs et les partenaires de développement. Il présente un argument convaincant : des think tanks africains durables sont essentiels pour élaborer des politiques fondées sur des données probantes et assurer la transformation à long terme du continent.