

» OBSERVATOIRE  
EUROPÉEN DES  
THINK TANKS

PARIS - BRUXELLES - MADRID · DEPUIS 2006



THINK TANK &  
TRANSPARENT

LABEL 2016 · FRANCE · » OETT

## GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

NOVEMBRE 2016

#FRANCETHINKTANKS

LE PRÉSENT GUIDE MÉTHODOLOGIQUE DU LABEL “THINK TANK & TRANSPARENT – FRANCE 2016” EST UN EXTRAIT DE L’OUVRAGE

LA  
FRANCE  
DES THINK  
TANKS 2016

À TÉLÉCHARGER SUR LE MINI-SITE  
[LABEL.THINKTANKS.EU](http://LABEL.THINKTANKS.EU)



Pour toute demande d'information, merci de vous adresser à :

**Olivier URRUTIA**

*Directeur général*

OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS

12 Boulevard Sault, 75012 Paris  
Courriel : [olivier.urrutia@thinktanks.eu](mailto:olivier.urrutia@thinktanks.eu)

© OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS

2015-2016 - Tous droits déposés

A l'exception de courtes citations, aucune partie ou présentation du présent document ne peut être reproduite ou utilisée sous quelque forme que ce soit, électroniquement ou mécaniquement, photocopie incluse, enregistrée ou photographiée, sans l'autorisation écrite de l'Observatoire Européen des Think Tanks. Pour toute citation, merci de vous reporter à la pagination exacte de La France Des Think Tanks 2016 et de référencer l'ouvrage de la manière suivante : **Urrutia, O., Mered, M., Denoual, R., et al. (2016). La France des Think Tanks 2016. Paris : Observatoire Européen des Think Tanks, 308 p.**

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
<b>L'ÉCOSYSTÈME</b>	
DÉFINITION GÉNÉRALE D'UN THINK TANK	11
CARACTÈRE PROTÉIFORME DES THINK TANKS	14
CONTEXTES : GLOBAL – EUROPÉEN – FRANÇAIS	20
CHRONOLOGIE DES THINK TANKS FRANÇAIS (1868 – 2016)	32
PRODUCTION ET ACTIVITÉS D'UN THINK TANK	34
<b>CADRE MÉTHODOLOGIQUE DU LABEL</b>	
PRÉSENTATION DU LABEL	41
SYNTHÈSE QUALITATIVE – GRILLE D'ÉVALUATION DU LABEL 2016	50
PROCESSUS DE LABELLISATION – FICHE DE CANDIDATURE 2017	58

TÉLÉCHARGEZ **LA FRANCE DES THINK TANKS 2016** SUR LE MINI-SITE  
**LABEL.THINKTANKS.EU**

# INTRODUCTION

**Le présent guide méthodologique du label “Think Tank & Transparent 2016” de l’Observatoire Européen des Think Tanks est le fruit du travail de recherche réalisé par les équipes de l’Observatoire à Paris, sur l’espace d’un an, de Novembre 2015 à Novembre 2016.**

Ce label part d’un double constat : à l’Observatoire Européen des Think Tanks, nous dénombrons autant de think tanks créés depuis l’an 2000 que sur l’ensemble du 20<sup>ème</sup> siècle, et par ailleurs, nous dénombrons bien plus encore d’organisations qui se réclament du concept à la mode de “think tank” et en jouent pour obtenir certaines facilités (événements, financements, crédibilité, sollicitations média,...) sans pour autant correspondre à ce qu’est réellement un “think tank”.

Le manque d’intelligibilité qui en résulte nuit à l’ensemble des think tanks. En effet, les “vrais” think tanks se retrouvent très souvent associés à tort à des cabinets de lobbying, à des agences de relations publiques, à des clubs politiques, à des cercles de réseautage, à des blogs, à des plateformes de promotion de personnalités politiques, à des fédérations ou des syndicats professionnels, ou plus largement à des associations en tout genre éloignées des politiques publiques.

Cette confusion répandue chez les citoyens, les entreprises, les médias et les politiques questionne profondément les modalités de l’exercice du débat démocratique en France.

En effet, la majorité des décideurs, des médias et des citoyens ne maîtrisent pas les clés de compréhension de ces organisations. Or, leur essor est exponentiel, leur rôle et leur influence toujours plus grands, en France comme à l'étranger.

Ainsi, l'étude **LA FRANCE DES THINK TANKS 2016**, et le label "Think Tank & Transparent - France 2016" qu'elle renferme, ont pour vocation première d'identifier en France les organisations pouvant être qualifiées de "think tank" de manière à doter le politique, les médias, les décideurs économiques et les citoyens d'un nouvel outil à même de clarifier ce pan émergent mais néanmoins extrêmement influent du débat public français.

Cet ouvrage accessible gratuitement à tous en source ouverte a quatre objectifs principaux :

- 1 - Proposer une définition objective, rigoureuse, chiffrée et pratique de la notion de "think tank" qui fasse autorité sur la scène nationale et européenne ;**
- 2 - Recenser et évaluer la transparence des organisations qui, en France, peuvent être qualifiées de "think tanks" ;**
- 3 - Présenter le "Label Think Tank & Transparent - France 2016", ses modalités d'attribution, ses finalités et le cadre dans lequel il s'inscrit ;**
- 4 - Dresser le panorama le plus exhaustif possible de l'écosystème français des think tanks — panorama rendu possible grâce à la recherche effectuée dans le cadre du label "Think Tank & Transparent - France 2016".**

De cette manière, l'Observatoire s'inscrit dans une démarche inclusive et exigeante basée sur l'attribution d'un label certifiant, le label "Think Tank & Transparent", synthèse de la recherche académique, essentiellement anglo-saxonne, sur ce sujet effectuée depuis les années 80.

Il ne s'agit pas pour l'Observatoire de stigmatiser ou de porter une quelconque appréciation sur la nature et les activités des organisations ne relevant pas de

l'appellation "think tank" mais simplement de cartographier l'écosystème afin de le rendre accessible et lisible.

**Plus encore que le vide juridique, le manque de définition épistémologique sous-tend un problème fondamental. En effet, l'incapacité à qualifier l'objet revient à nier son existence. Ainsi, il n'est pas de think tank si toute organisation en est un. Puisque la littérature académique n'offre pas à ce jour de définition épistémologique de la notion de "think tank" qui soit pratique et communément admise, nous avons estimé qu'il était du devoir de l'Observatoire, après 10 ans d'activité, de tenter d'apporter une telle définition à partir de l'analyse de l'écosystème que nous connaissons le mieux : l'écosystème français.**

Depuis l'Observatoire Européen des think tanks, nous souhaitons, à travers notre label "Think Tank & Transparent - France 2016", promouvoir le rôle des think tanks dans le cadre d'une démocratie ouverte et participative.

**Voici ce que vous trouverez dans LA FRANCE DES THINK TANKS 2016 :**

**Recension et identification des think tanks** au regard du manque d'intelligibilité et de transparence d'un écosystème mouvant et protéiforme. Dit autrement, il s'agit ici de fournir à tout un chacun une grille d'analyse claire et académiquement reconnue capable de lever les amalgames et la confusion dont les think tanks sont victimes.

Puis, **encouragement et valorisation des principes de bonne gouvernance et de transparence** de ces organisations. La démarche pédagogique générale rejoint la volonté d'instaurer un débat intellectuel de qualité, éclairé et responsable, autour des questions de politiques publiques. L'une des conséquences principales souhaitées sera de dépasser le débat légitime mais parfois stérile autour de la nature de ce type d'organisation et, finalement, de se concentrer sur la production et le débat intellectuel qui en découlent.

La capacité de la société (élus, médias, acteurs économiques, citoyens) à apprécier les idées d'où qu'elles viennent à partir d'une meilleure connaissance et d'une meilleure compréhension des acteurs, de leur positionnement, des enjeux et des intérêts divers constitue un gage de maturité démocratique. Voilà la mission que s'est assignée l'Observatoire Européen des Think Tanks, depuis 2006.

### **Voici ce que vous ne trouverez pas :**

L'attachement de l'Observatoire à la neutralité politique, à l'éthique et aux conditions démocratiques du débat public lui interdit toute possibilité de juger et de trier sur la base de critères partisans et qualitatifs la nature des idées et les analyses des uns et des autres.

L'Observatoire n'a pas vocation à se substituer en la matière aux pouvoirs publics compétents. Ces derniers, en reconnaissant juridiquement une organisation l'autorisent à exister, à s'exprimer dans le cadre de la loi et, de ce fait, à participer au débat public.

En parallèle et de façon tout à fait complémentaire, l'Observatoire rend compte de la réalité de l'écosystème des think tanks en France et à l'étranger et de la diversité des idées telles qu'elles s'expriment dans le débat public. Il revient donc au citoyen riche des informations mises à sa disposition - Observatoire, médias, etc.- d'apprécier librement la qualité et la pertinence des idées tel qu'elles existent dans le débat public.

**En conclusion, l'absence de définition et d'outils qui aideraient à mieux identifier les think tanks et à en évaluer le rôle et l'influence dans l'élaboration des politiques publiques souligne un problème dans l'exercice du débat démocratique.**

Les attentes, clairement et maintes fois exprimées par tous ces acteurs, font écho à l'engagement pris par l'Observatoire Européen des Think Tanks lors de sa création en 2006 de tenir informé le public sur la réalité de ces organisations. Le label "Think



Tank & Transparent - France 2016" est le renouvellement de cet engagement au cœur de la mission d'information et de pédagogie de l'Observatoire des think tanks.

Le guide méthodologique, la présentation du cadre ontologique et l'analyse de l'écosystème se veulent accessibles, pratiques et transparents afin de constituer un véritable outil de travail et de pédagogie de l'information à destination de tout un chacun, décideur, journaliste ou citoyen.

La méthodologie qui a concouru à la création du label "Think Tank & Transparent - France 2016", les conditions d'attribution et les critères d'évaluation des bonnes pratiques, le contexte dans lequel s'inscrit le label et la définition d'un think tank constituent les principaux éléments présents dans ce guide. Une partie annexe vient compléter l'ensemble.

Au nom de l'Observatoire et de toute l'équipe qui a travaillé d'arrache-pied durant une année entière, depuis Novembre 2015, pour vous fournir ce label et cet ouvrage, je vous souhaite une excellente lecture, une bonne réflexion, et, **pour avoir la totalité de l'étude, n'oubliez pas de demander le lien de téléchargement de LA FRANCE DES THINK TANKS 2016 sur notre mini-site : <http://label.thinktanks.eu>**

**Olivier URRUTIA**

Directeur général,  
**OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS**

Directeur de l'étude, *label Think Tank & Transparent - France, La France des Think Tanks*

# L' ÉCOSYSTÈME

# DÉFINITION GÉNÉRALE D'UN THINK TANK

**Un think tank est une organisation de droit public ou privé et pérenne dont la vocation première est de fournir de façon ouverte et indépendante des analyses et solutions originales et innovantes en matière de politiques publiques au service de l'intérêt général.**

L'Etat est consubstantiel au think tank ; il est le cadre qui légitime juridiquement et politiquement l'existence du think tank, il en constitue une source de moyens majeurs et il est autant son objet d'étude que le récipiendaire principal de ses travaux. Le think tank a très largement contribué à la porosité entre les sphères publique et privée qui trouve sa déclinaison dans l'essor d'un nouveau mode de production et de gestion de l'action publique plus ouvert, plus collaboratif.

Ce choix d'analyse consacre à l'évidence l'importance du caractère idiosyncratique de ce type d'organisation en même temps que sa plasticité. Ainsi, l'appellation « think tank » regroupera les associations, fondations ou autres entités privées ayant une activité non principalement marchande et travaillant à étudier et produire des contenus innovants de politique publique.

Par ailleurs, le label "Think Tank & Transparent" repose sur une évaluation de la transparence de la gouvernance, de la transparence financière, de la production et des outils de communication des structures évaluées à partir notamment d'informations publiées sur le site Internet des think tanks. D'autres éléments (forme juridique privée, indépendance financière, chercheurs sous contrat, etc.) ont

souvent été cités dans le cadre d'études d'éminents experts – anglo-saxons le plus souvent. Cependant, nous considérons que ces éléments s'éloignent du champ fonctionnel pour finalement consacrer des approches culturelles.

**Nous entendons par qualité fonctionnelle la capacité d'une organisation, sur la base d'un travail de recherche, à produire et diffuser de l'analyse, de la prospective ainsi que des propositions en matière de politiques publiques.**

Les think tanks effectuent un travail de réflexion, d'information et de conseil car ils entendent participer à ces nouvelles logiques de pouvoir en étant présents dans la mise en œuvre des politiques publiques, des processus de normalisation et des programmes de sensibilisation et de formation de l'opinion.

C'est au travers de leurs activités de recherches et de publication, se développant notamment par le biais de sites internet et de revues, que les think tanks proposent leurs analyses et solutions et diffusent leurs opinions. Ils se situent ainsi au carrefour de la connaissance, de la gouvernance et du pouvoir.

Les caractéristiques et missions des think tanks sont les suivantes :

- **Les think tanks sont des organismes permanents, qui se spécialisent dans la production de solutions de politique publique, grâce à des experts dédiés à la recherche. Ils fournissent une production originale de réflexion, d'analyse et de conseil, qui a vocation à être communiquée aux gouvernants et à l'opinion publique.**
- **Les think tanks ne sont pas chargés d'accomplir des missions gouvernementales. Ils s'efforcent plus généralement de maintenir leur liberté de recherche et de ne pas être liés à des intérêts spécifiques. Ils n'ont donc pas non plus pour tâche principale de former ni d'accorder des diplômes.**

- **Enfin, leur travail a l'ambition, explicite ou implicite, d'œuvrer au bien public, par opposition aux organes à but uniquement commercial et lucratif.**

L'Observatoire Européen des Think Tanks consacre depuis 2013 le caractère idiosyncratique du think tank dans le cadre de ses études et communications officielles. Il convient donc, afin d'être pertinent, de traiter d'un écosystème national à l'aune de sa réalité socio-historico-politique qui impacte nécessairement, au-delà de leur rôle et influence, la nature et la forme de ces organisations. En outre, l'application rigide de l'acception anglo-saxonne et des critères qui en dérivent ne correspond pas à la réalité du champ européen, notamment.

De ce travail se dégage une carte de France des Think Tanks protéiforme et mouvante : fondations politiques, instituts, cercles, clubs, centres d'études coexistent dans notre pays.

Dès lors qu'une organisation autonome juridiquement aura stipulé dans son objet social l'activité de recherche, réflexion, évaluation et/ou publication portant sur des thématiques relevant des politiques publiques, elle pourra être évaluée dans le cadre du label "Think Tank & Transparent - France".

# CARACTÈRE PROTÉIFORME DES THINK TANKS

La forme juridique d'un think tank influe sur la gouvernance et les modes de financement, donc sur les modalités de son activité et sa stratégie de développement. Les think tanks français adoptent traditionnellement les statuts d'une association loi 1901, ou ceux d'une fondation. Il en existe plusieurs sortes en France, mais la plus usitée par les think tanks est encore la fondation reconnue d'utilité publique (F.R.U.P.)<sup>2</sup>.

Une association est un groupement de personnes, tandis qu'une fondation est l'affectation irrévocable d'un patrimoine à une œuvre d'intérêt général. En d'autres termes, la fondation, en France, est obligatoirement d'intérêt général, contrairement à l'association. D'autre part, il faut rassembler des capitaux pour créer une fondation. Celle-ci n'a pas « d'adhérents ». Le principal point commun entre associations et fondations est le caractère non-lucratif qui implique le non partage des bénéfices, même en cas d'excédents budgétaires.

Un think tank qui aspire au statut de F.R.U.P. en attente d'un décret ministériel, peut dans ce cas se constituer en « Association de préfiguration de la Fondation XYZ » et utiliser par anticipation – et à titre dérogatoire seulement – l'appellation de « Fondation » qui est d'ordinaire très encadrée. Cela permet à l'organisation d'amorcer ses travaux et d'asseoir sa notoriété, en préparation d'une métamorphose juridique ultérieure.

---

*Note établie pour le compte de l'Observatoire des Think Tank, par Charles Sellen, docteur en Economie (Sciences Po Paris, 2012). Il a coordonné le rapport annuel d'activités de l'Agence Française de Développement (AFD) en 2007.*

<sup>2</sup> La fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) est définie par une loi de 1987. Ce statut bénéficie d'une capacité juridique étendue, mais il est aussi le plus étroitement contrôlé par les autorités publiques

Certaines associations loi 1901 peuvent aussi être “reconnues d’utilité publique” (A.R.U.P.) par décret ministériel et bénéficier d’un régime fiscal et juridique assez semblable à celui des F.R.U.P. Il n’existe pas en France de statut distinct pour les “fondations à vocation politique” qui utilisent le statut de F.R.U.P. et demeurent ainsi organiquement indépendantes des partis, tout en cultivant une proximité intellectuelle. La situation est très différente chez nos voisins, notamment en Allemagne et en Espagne, où ces fondations (les fameuses *Parteiahe Stiftungen*, littéralement “fondations proches des partis” et les *Fundaciones Políticas*) sont directement liées aux partis et aux pouvoirs publics qui les financent massivement et les utilisent comme vecteurs d’influence – ou de soft power – à l’étranger.

Moins nombreux sont les think tanks relevant directement d’un statut d’organisme public, rattaché à une administration ou à un ministère, ou encore d’un statut d’organisme universitaire, comme certaines unités mixtes de recherche avec le CNRS.

Quelques rares think tanks revêtent la forme de la fondation d’entreprise<sup>3</sup>, dont le Conseil d’administration est alors composé de représentants des entreprises fondatrices. D’autres choisissent le statut de fondation sous égide, abritée à l’Institut de France ou dans une fondation abritante (ex : Fondation de France, etc.).

Enfin, depuis l’invention en 2008 du fonds de dotation<sup>4</sup>, nouvel instrument très flexible pour collecter des fonds dans le cadre d’un projet d’intérêt général, certains think tanks se sont constitués sous cette forme. Un fonds de dotation se crée presque aussi rapidement qu’une association (simple déclaration en préfecture), et ne présente pas autant d’exigences qu’une F.R.U.P. (notamment financières : pas de montant minimal de capital à réunir).

---

<sup>3</sup> *Les fondations d’entreprises sont encadrées par une loi de 1990. Elles ont une durée de vie limitée dans le temps, qui peut cependant être prorogée avant leur extinction.*

<sup>4</sup> *Le fonds de dotation est utilisé pour soutenir des projets d’intérêt général dans des configurations très variées. Le cap du milliard de fonds a été dépassé en 2012.*

Dans ce panorama, rappelons qu'un think tank n'a pas forcément besoin d'une autonomie juridique, et peut tout-à-fait être un pôle de réflexion hébergé au sein d'une structure établie.

Au regard de cette diversité de configurations possibles, la forme juridique n'est donc pas le premier facteur du rayonnement d'un think tank. Cependant, elle demeure un paramètre essentiel de sa gouvernance et de son financement, qui, eux, ont une incidence directe sur la capacité à rayonner.

### **Gouvernance**

Les statuts d'un think tank<sup>5</sup> ont vocation à fixer ses règles de fonctionnement, ou, en d'autres termes, sa « gouvernance ». Certains se satisfont des instances minimales que sont le Bureau pour l'association loi 1901, et le Conseil d'administration pour la fondation. Cependant, nombreux sont les think tanks de forme associative qui composent un Conseil d'administration élargi au-delà du seul Bureau. De plus en plus nombreuses sont les fondations qui optent pour la répartition bicéphale des pouvoirs entre Conseil de Surveillance et Directoire (le premier définit la stratégie et « surveille » les décisions du second).

Il est courant parmi les think tanks de s'adjoindre diverses instances, facultatives au plan juridique, mais ayant vocation à enrichir ses travaux par un apport supplémentaire d'expertise, de relations et d'entregent. Ainsi voit-on se multiplier les "Conseil scientifique" et/ou "Conseil d'orientation", "Comité d'éthique", "Comité de parrainage" ou "d'honneur", etc. Leur rôle et leurs prérogatives ne sont pas toujours bien cernés, sauf lorsque les statuts les définissent précisément.

Le processus décisionnel d'une association et celle d'une fondation sont foncièrement différentes. Dans le premier cas, c'est l'Assemblée générale des membres qui élit et révoque les administrateurs (fonctionnement démocratique) ;

---

<sup>5</sup> De même que pour les associations, les statuts d'un fonds de dotation sont consultables par quiconque sur simple demande à la préfecture du département où son siège a été déclaré.



dans le second, il n’y a pas “d’adhérents” et les administrateurs sont cooptés par les fondateurs ou leurs représentants (fonctionnement oligarchique)<sup>6</sup>. Avec toutefois une nuance importante : beaucoup d’associations n’ont pas ou peu d’adhérents et la structure du pouvoir peut alors y être, dans les faits, proche de celle d’une fondation.

## **Financement**

Dans le domaine des idées, l’argent est, comme sur tout champ de bataille, le nerf de la guerre. Parce qu’il permet de recruter des chercheurs et des experts, de s’installer dans des locaux, d’organiser des événements prestigieux, d’assurer un écho médiatique favorable (relations presse, campagne de communication, etc.), de diffuser les idées sous un format adapté (plaquettes, revues, ouvrages, site web, etc.), l’argent est une ressource primordiale pour véhiculer les idées.

Or, on observe une très grande disparité de financement entre think tanks, indépendamment de leur statut juridique. Certains sont nettement mieux dotés que d’autres ce qui leur permet de déployer leurs idées plus facilement et parfois efficacement.

A l’autre bout du spectre, de nombreux think tanks et « clubs de réflexion » n’ont quasiment aucun financement. La plupart d’entre eux n’affichent d’ailleurs pas leur budget annuel. Leur première (et parfois unique) ressource est la participation bénévole de leurs membres, ce qui n’empêche pas certains d’entre eux de promouvoir leurs idées efficacement. Il demeure une frontière invisible mais perceptible entre ces deux « classes » de think tanks.

## **Financement public, privé, ou mixte ?**

Toutes les stratégies coexistent, là encore, quels que soient les statuts. Certains font le pari d’un financement principalement étatique, soit parce qu’ils sont issus de

---

<sup>6</sup> Le terme “oligarchique” n’est pas utilisé ici dans le sens péjoratif qu’on lui connaît, mais dans le sens littéral, c’est-à-dire du “gouvernement par plusieurs, par un petit nombre”.

la sphère publique, soit par choix délibéré. A l'inverse, d'autres se prévalent d'un financement exclusivement privé, soit d'entreprises, soit de particuliers, soit des deux à la fois.

A mi-chemin entre ces formules diamétralement opposées, certains recherchent le panachage de ressources d'origine privée et publique (subventions, partenariats, mécénat), à la fois françaises et internationales.

Dans une logique de moindre dépendance vis-à-vis des subventions publiques ou des dons privés, certains think tanks vont jusqu'à développer une offre à caractère commercial, qui demeure subordonnée à leur vocation non lucrative. Il peut s'agir de contrats de recherche, de programmes de formation professionnelle, de diplômes de 3e cycle, ou de prestation de services (missions de conseil, événementiel, etc.).

D'autres think tanks établis de longue date se sont adjoint un fonds de dotation, ou une fondation abritée sous égide de la Fondation de France, afin de couvrir leurs « besoins structurels » de financement.

Au final, chacun espère que sa propre formule de financement – public, privé ou mixte – sera la garantie de son indépendance.

De ce point de vue, l'avantage de se constituer sous la forme d'une fondation est justement de disposer d'un important capital de départ (la « dotation »), en principe non consommable, dont les revenus de placement fourniront un apport récurrent, à même de couvrir les dépenses structurelles du think tank, et de le prémunir contre les aléas financiers extérieurs (e.g. retrait d'une subvention publique, chute des dons privés, perte d'un contrat de recherche).

## **Transparence**

Les différentes typologies de think tanks (advocacy, universités sans étudiants, ect.) et l'application des bonnes pratiques en matière de gouvernance constituent des

éléments d'importance dans l'appréciation et le degré de crédibilité et de légitimité que l'on confère à un think tank mais ne sont pas des critères de qualification. Les think tanks se distinguent aussi dans leur degré de transparence. Quelques uns communiquent précisément sur leurs données financières, dévoilent la composition de leurs instances, affichent leurs organigrammes détaillés et autorisent le téléchargement en ligne de leurs statuts juridiques.

Ce faisant, ils ont le (grand) mérite de la transparence vis-à-vis des citoyens.

# CONTEXTES

## CONTEXTE GLOBAL

Les principaux facteurs qui concourent au développement des think tanks dans le monde depuis le début du 21<sup>ème</sup> siècle sont les suivants :

- Révolution des technologies de l'information et de la communication
- Fin du monopole étatique de l'information
- La multiplication et la complexité technique croissante des problématiques politiques
- La méfiance croissante envers l'Etat et ses institutions
- Le phénomène de globalisation et l'essor exponentiel des acteurs non étatiques
- Les crises économiques, politiques et militaires
- La crise de la représentation politique
- Le transfert de souveraineté des Etats dans le cadre des institutions supranationales

Au regard de ces évolutions, les think tanks occupent une place croissante dans le débat public et dans les processus d'élaboration des politiques publiques. Les think tanks existent dans de nombreux pays évoluant au sein d'écosystèmes plus ou moins identifiés. La compréhension du fonctionnement de ces écosystèmes revêt un enjeu démocratique majeur.

La démarche de l'Observatoire est beaucoup plus qu'un état des lieux de l'écosystème français des think tanks. Le "Label Think Tank & Transparent - France" est un véritable outil d'évaluation des bonnes pratiques en matière de gouvernance et de transparence financière qui donne la possibilité à toute personne intéressée

d'accéder librement à la liste des structures labellisées et recensées comme "think tank" par l'Observatoire. Il permet également à chaque think tank d'apprécier son niveau de pratique de bonne gouvernance et de transparence dans l'absolu, ainsi que par rapport aux autres think tanks de l'écosystème. **Il ne s'agit donc pas d'introduire un simple effet artificiel de compétition entre think tanks mais plutôt de proposer un programme commun ambitieux et positif : l'éthique.**

Ce diagnostic effectué par les équipes de l'Observatoire Européen des Think Tanks à partir d'une méthodologie définie préalablement et validée par un comité d'experts sur les think tanks, dûment reconnus sur le plan international, se situe dans la lignée des systèmes d'évaluation dans le cadre des processus d'amélioration continue.

L'actualité du sujet, voire les débats sur la nécessaire transparence des ONG, syndicats et des partis politiques, par exemple, ont conduit le législateur et les pouvoirs publics à rendre obligatoires certaines pratiques telles que la publication des comptes annuels et les incitent à envisager des textes de lois encadrant la transparence de la vie publique française.

Toutefois, la transparence s'inscrit bien au-delà de la seule volonté de communication. La transparence repose sur une gouvernance responsable et éthique garantissant un système d'information, pertinent et facilement compréhensible de nature à faciliter les comparaisons dans le temps et dans l'espace, pour qu'en se mesurant les think tanks soient incités à progresser.

**La transparence exige aussi, pédagogie, volonté de clarté afin que tous les ayants droits à l'information comprennent bien les missions et l'utilisation des ressources des think tanks.**

La mobilisation dont ont fait preuve les équipes de l'Observatoire témoigne de l'engagement et de l'implication de notre organisation au sein de l'écosystème et de sa volonté de contribuer à son développement et à sa reconnaissance en

participant activement au renforcement de pratiques éthiques. En effet, dans le débat essentiel de la gouvernance et de la transparence, le monde des think tanks ne doit pas demeurer passif, mais au contraire devenir force de proposition pour répondre aux attentes légitimes de leurs membres, des pouvoirs publics et plus largement à celles des citoyens. S'appuyant sur ses points forts il doit s'engager dans un processus d'amélioration continu pour sécuriser en interne et rassurer en externe. Notre outil, le "Label Think Tank & Transparent - France", a pour ambition de l'y aider.

Enfin, l'on remarque que, même si les think tanks, en France, jouissent actuellement d'un meilleur taux de confiance que le politique ou les médias, ces premiers ne sont toutefois pas exempts d'inscrire leur action dans un cadre aussi éthique et transparent que possible. C'est dans l'air du temps, l'environnement politique, académique, médiatique et civil des think tanks insiste sur le fait que ces derniers ont, eux aussi, des comptes à rendre.

Dès lors, les think tanks doivent être poussés, lorsque ce n'est pas déjà le cas, à placer ces enjeux de responsabilité devant l'opinion publique au coeur de leur action et de leur communication — qui plus est pour les think tanks qui sollicitent des dons d'individus non-adhérents, d'entreprises, et du public. C'est l'un des objectifs du label.

## CONTEXTE EUROPÉEN

A Bruxelles, l'inscription au registre de la transparence est pour le moment volontaire et, donc, non contraignante pour les think tanks<sup>7</sup> et les cabinets de lobbying. Toutefois, un cadre juridique contraignant se dessine. En effet, la Commission européenne annonce la refonte du registre. Et l'Alliance pour la

---

<sup>7</sup> Le registre est consultable en ligne et en accès libre : <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/homePage.do?locale=fr>

transparence du lobbying et du règlement de l'éthique (ALETR-UE) plaide en faveur d'un cadre législatif précis, systématique et, donc, obligatoire.

Dans ce contexte, il est fondamental, tant en matière d'exemplarité que de crédibilité, que la transparence soit pratiquée par les think tanks. En ce sens, si l'ensemble des principaux think tanks allemands joue la carte de la transparence, les think tanks français sont simplement dans la moyenne. Il apparaît néanmoins peu judicieux de fondre en un même registre les activités d'un think tank avec celles d'un cabinet de lobbying, d'une agence de relations publiques ou d'une multinationale.

Le "Label Think Tank & Transparent - France" a pour objectif de caractériser les think tanks en tant qu'organisations et ainsi de permettre d'établir une vraie distinction entre les think tanks et les autres organisations.

## CONTEXTE FRANÇAIS

Plusieurs ONG<sup>8</sup> ont pointé du doigt le manque de transparence et le déficit déontologique de la vie publique française.

Dans le cadre de l'enquête sur le financement des think tanks en France menée par le magazine Challenges<sup>9</sup>, sont mis en lumière certains dysfonctionnements dans la gestion et l'attribution des subventions de l'Etat dans un contexte politique et économique sensible, notamment en ce qui concerne la réduction des dépenses publiques. Les administrations publiques ne disposent pas à ce jour de la connaissance technique et des moyens nécessaires (ressources humaines et

---

<sup>8</sup> Voir à ce sujet les rapports de 2014-2015 de Transparency International et de Transparify 2015.

<sup>9</sup> L'enquête « La vérité sur le financement des think tanks » a été réalisée par Thierry Fabre et publiée dans le numéro 445 à date du 17/09/2015. L'article est intégralement accessible en ligne sur : <http://www.challenges.fr/economie/20150917.CHA9501/la-verite-sur-le-financement-des-think-tanks.html>

temps) qui leur permettraient d'identifier et de distinguer les différents acteurs privés travaillant dans le domaine des politiques publiques, ni même de disposer de réels critères factuels, permanents et consultables dans l'octroi de subventions publiques à destination de ces organisations.

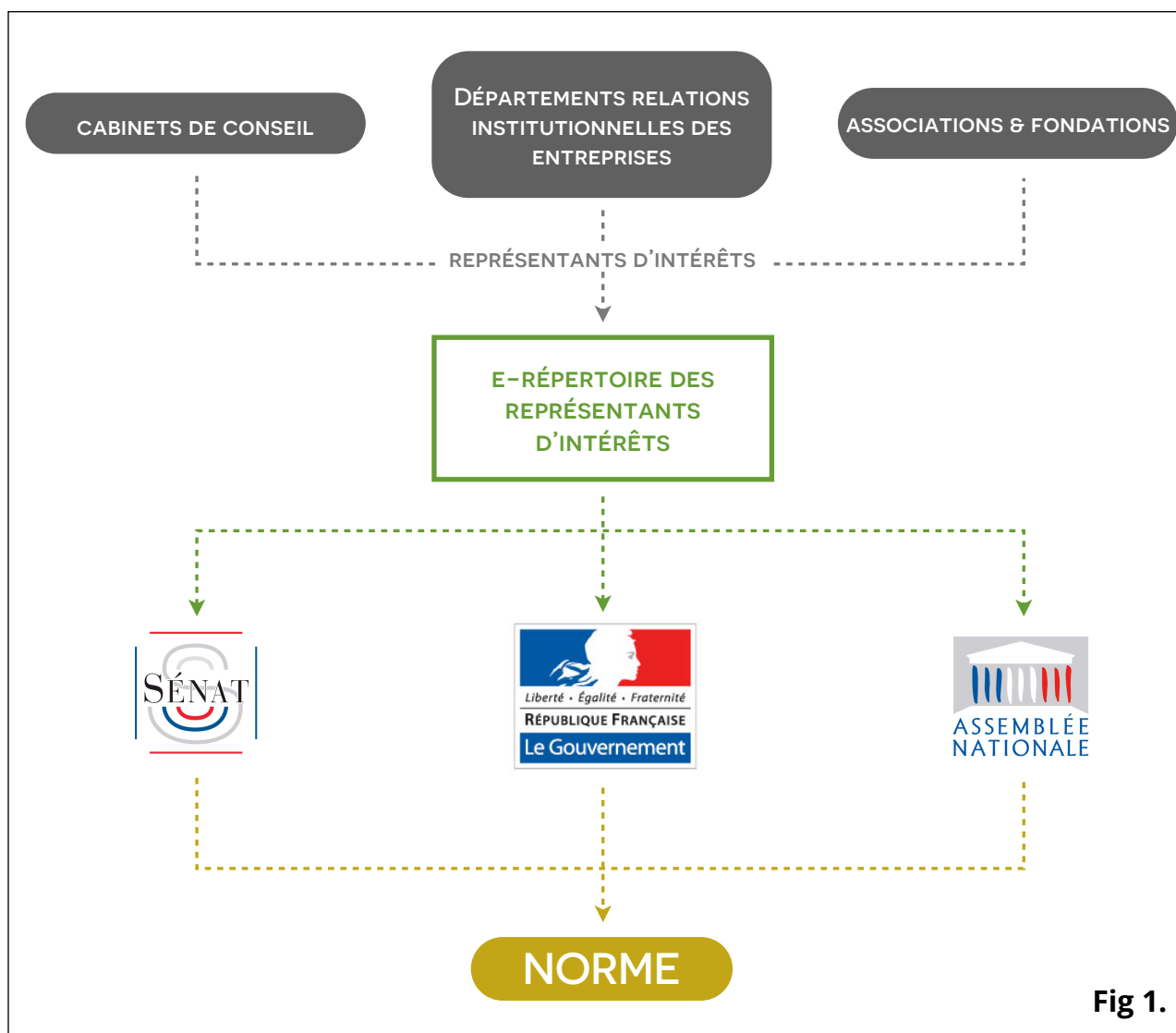


Fig 1.

Le rapport de Jean-Louis Nadal intitulé "Renouer la confiance publique"<sup>10</sup> est à l'origine du projet de loi Sapin 2 dont l'objet est d'encadrer la pratique des représentants d'intérêts. En effet, il est envisagé qu'un répertoire numérique des

<sup>10</sup> Rapport de Jean-Louis Nadal, ancien magistrat, président de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, janvier 2015, remis au Président de la République.



lobbyistes soit mis en place avec pour objectif de limiter les contacts des pouvoirs publics, lors de l'élaboration d'une loi, aux seules personnes ainsi recensées (fig. 1).

Le rapport propose également que ce répertoire soit accessible au public sur Internet et crée un code de bonne conduite à l'adresse des lobbyistes. Or, l'Observatoire souhaite précisément ici éviter un malentendu possible qui consisterait à assimiler associations et fondations à vocation politique telles que les think tanks aux cabinets de lobbying ou aux agences de relations publiques. L'Observatoire a pour objectif de promouvoir le principe de la régulation par la "norme souple" volontaire en lieu et place d'une contrainte globale légale rigide et mal adaptée.

L'hyper inflation médiatique du phénomène think tank en France ces dernières années explique aussi la multiplication de ces organisations dont l'appellation est souvent perçue comme un gage de rigueur scientifique et de service non partisan. Ce processus de légitimation des idées et de l'expertise et la méconnaissance des réalités fonctionnelles des think tanks sont à l'origine du grand dévoiement de l'appellation.

La diversité de l'écosystème des think tanks français en fait sa richesse. Qu'ils souhaitent avant tout se mettre au service d'une idéologie ; qu'ils soient des organismes privés, institutionnels, administratifs ou académiques ; qu'ils soient généralistes ou qu'ils aient privilégié une ou plusieurs thématiques particulières, qu'ils déclinent dans leurs aspects tant politiques que sociétaux, économiques ou géopolitiques, les think tanks sont, plus que jamais peut-être, des objets d'intérêt incontournables pour les observateurs de la vie intellectuelle française.

En campagne électorale comme entre les campagnes, le travail et l'expertise déployés par les think tanks sont devenus souvent indispensables aux candidats. Vecteurs d'innovation, ils viennent compléter le diagnostic et les propositions formulés par les partis politiques dans le but d'enrichir et de diffuser un programme, souvent très synthétique et simplifié, et laissant peu de place à

l'analyse de fond. Les think tanks peuvent ainsi permettre à la société civile, et notamment aux citoyens, de mieux comprendre ou de voir s'enrichir les positionnements des candidats sur un certain nombre de thématiques. En ce sens, ils sont un nouvel outil de mobilisation politique.

Illustration, voire symptôme de l'évolution de l'espace français de la pensée et de la figure de l'intellectuel public depuis les années 1970, les think tanks sont, dans notre pays, de plus en plus nombreux. Depuis le milieu des années 2000, la complexification des enjeux de société et la défiance grandissante vis-à-vis des élites politiques traditionnelles, ainsi que les progrès des technologies de l'information et de la communication – qui permettent aux think tanks de diffuser plus largement leurs idées – s'ajoutent aux mutations sociologiques de la sphère du savoir pour expliquer l'accroissement de l'audience des think tanks dans notre pays.

Désormais, et depuis quelques temps, il semble que des think tanks thématiques et très spécialisés (dans la politique culturelle, le politique de santé, les enjeux posés par le vieillissement de la population, ou encore la problématique des droits de l'Homme, etc.) se créent en priorité. Cette tendance, si elle se confirmait, signifierait que l'écosystème des think tanks est, en France, entré dans une nouvelle phase.

À l'instar de tout protagoniste qui s'exprime dans l'espace public, les think tanks ont pour ambition d'y avoir une certaine audience : toute pensée publique est politique, à défaut d'être nécessairement idéologique. Dès lors, quels que soient leur forme, leur statut et leur objet, les think tanks n'ont pas confisqué le débat public et le processus de décision. Ils ne sont pas des cercles fermés d'initiés, mais des lieux d'expression du débat d'idées. Celui-ci n'est pas, n'est jamais parfait. Mais les think tanks, loin de menacer la démocratie, bien souvent la consolident, notamment parce qu'ils représentent des opinions diverses, incarnent un certain pluralisme de la pensée, une autre forme d'expertise, dont chacun peut se saisir pour se l'approprier ou la contester.

Les think tanks ont vu leur présence dans le débat politique, dans les médias et donc auprès du grand public s'accroître de façon notable. Jamais auparavant les think tanks en France n'avaient occupé un tel espace médiatique, n'avaient autant pesé sur les orientations programmatiques des équipes de campagne des candidats à la présidentielle et sur les partis politiques. A l'instar de ce qui se passe aux Etats-Unis où les partis politiques majeurs tenus par les échéances électorales et par l'idéologie militante ont des difficultés fondamentales à innover, les think tanks les alimentent de leurs réflexions et propositions construites sur la base de leur expertise. Il faut toutefois noter qu'en France les personnalités politiques restent encore discrètes et même souvent réservées sur l'apport des think tanks.

Soulignons que cette exposition médiatique sans précédent s'est accompagnée d'un nombre important de création de nouvelles structures, le plus souvent monothématiques et très expertes, que l'on qualifie du terme d'*Advocacy Tank*.

Il est tout aussi intéressant de constater que la vitalité croissante des think tanks coïncide avec une période d'élections décisives pour l'avenir du pays qui s'inscrit dans un contexte de crise majeure. Aux Etats-Unis comme en France, à chaque grande crise économique, sociale ou politique, a succédé une forte émergence de think tanks comme une réponse directe de la société à des problématiques majeures dépassant le cadre de compétence des seuls décideurs politiques. Un autre facteur apparaît indissociable du développement presque exponentiel de ces structures : celui de la technologie.

Dans un univers des think tanks qui tend à devenir de plus en plus concurrentiel, l'avenir s'annonce incertain pour un grand nombre d'organisations. L'accès aux sources de financements, tant publiques que privées, assurant la pérennité des think tanks, menace de se réduire sous les effets de la crise qui touche chaque jour un peu plus la France. Et pour les plus résiliants, le risque de fonctionner avec des budgets limités posera la question de la constance dans l'excellence de l'expertise qui demande des moyens souvent importants.

Concernant la politique intérieure, les think tanks sont aujourd’hui au confluent de la société civile et des décideurs politiques et économiques. C’est à partir de ce rôle d’interface que s’exerce l’influence des think tanks.

Dans un cadre international, les think tanks participent de la diplomatie intellectuelle française. Bureaux à l’étranger, développement de réseaux intellectuels, partenariats de recherche ou participation aux voies diplomatiques parallèles de type track 2, les think tanks sont des outils du soft power français

## QUEL DÉVELOPPEMENT POUR LES THINK TANKS EN FRANCE ?

Plusieurs éléments se dressent comme des écueils dans le développement de l’impact du rôle des think tanks français. Le poids de l’histoire et de la tradition constitue une réalité avec laquelle il est parfois difficile de cohabiter.

En France, même si la situation évolue – lentement - le politique possède déjà ses propres experts dans les cabinets ministériels. La plupart sont issus de l’ENA et Sciences Po – plus rarement – des autres grandes écoles.

De plus, il existe une tendance à l’amalgame entre lobby, dont la connotation reste très péjorative, et think tanks, dont le fonctionnement et les objectifs sont encore abscons pour de nombreux citoyens. Pèsent sur eux le soupçon de promouvoir des intérêts particuliers au détriment de l’intérêt général. Ce serait pourtant réducteur de considérer les think tanks en France comme de simples relais de groupes privés auprès des décideurs politiques.

Enfin, les moyens financiers dont ils disposent en France sont beaucoup plus restreints qu’en Allemagne, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Plusieurs raisons spécifiques expliquent cette limite.

Il n'existe pas en France de tradition ou de culture de la philanthropie. Le secteur privé et les donations de particuliers restent trop peu fréquents et importants pour véritablement permettre aux think tanks français de se développer

Le manque de savoir-faire ou d'investissement des think tanks dans la recherche de financement reste un obstacle prépondérant à leur développement. De plus, la levée de fonds est un travail qui requiert de disposer de compétences spécifiques et d'y consacrer du temps, ce qui n'est paradoxalement pas toujours la priorité des think tanks en France.

Par ailleurs, et au-delà de la terminologie choisie par leurs fondateurs, ces organisations n'ont pas toujours les caractéristiques typiques du think tank : certaines d'entre elles tiennent davantage du club éphémère que de l'organisme structuré et pérenne. Ces organisations seraient donc simplement les héritières d'une tradition française ancienne de clubs et de coteries, tradition qui trouva son apogée sous les très parlementaires III<sup>ème</sup> et IV<sup>ème</sup> Républiques.

Tout cela nous interroge sur les modalités de maîtrise de l'écosystème et de la dialectique des think tanks, sur la nécessaire capacité d'évaluation de leur activité. A ce titre, faut-il considérer le phénomène think tank comme un risque ou une opportunité pour la démocratie ? Existe-t-il dans ce cadre des risques de création d'addiction à l'expertise ou d'hégémonie de l'opinion publique ?

L'émergence des think tanks, des groupes de réflexion et d'influences, en tant qu'acteurs collectifs de la régulation sociale, permet de faire renaître une vraie curiosité autour des questions éthiques que pose la relation citoyens-experts.

Nombreux sont d'ailleurs les adhérents des partis politiques ayant quitté les débats sans fin et l'inertie de l'organisation de ceux-ci pour s'investir dans des think tanks où faire de la politique consiste en premier lieu à réfléchir et produire des idées sans contraintes ni carcans idéologiques s'inscrivant ainsi dans une longue tradition de clubs, de cercles et d'associations dédiés à la réflexion et à la participation

politique. La légitimité d'un think tank ne provient pas des urnes mais de sa capacité à proposer des analyses pertinentes et des solutions innovantes.

Les proto think tanks sont apparus au 19<sup>ème</sup> siècle, développés jusqu'à leur forme contemporaine au 20<sup>ème</sup> et plongés en ce début de 21<sup>ème</sup> dans une profonde réflexion sur leur modèle d'organisation prouvant leur caractère hautement résilient mais fragile. Certains ont survécu jusqu'à nos jours. En effet, 30% des think tanks en 2016 ont été fondés avant 1999 (soit, 14 sur 46)<sup>11</sup> Leur cheminement est sinueux et chargé d'ambigüités, jalonné de ruptures et de continuités.

---

<sup>11</sup> <sup>15</sup> Voir *chronologie de la création des think tanks français*, page 32-33



# CHRONOLOGIE 1868–2016

## 1868

1er proto-think tank français : SAF  
*connu aujourd'hui sous la marque SAF Agr'iDées*

## 1990-1999

Confrontations Europe • Fondation Concorde • Fondation Jean Jaurès • Fondation Nicolas Hulot • Fondation pour la Recherche Stratégique • Fondation Robert Schuman • IRIS • Notre Europe-J.Delors Institute • Sol & Civilisations

## 2000-2009

Asia Centre • Club des Juristes • En Temps Réel • FARM • FING • Fondapol • Forum d'Avignon • IDDRI • Institut Éco. Molinari • Institut Kervégan • Institut Montaigne • Institut Th. More • Institut Turgot • IPEMED • IRDES • Novo Ideo • Présaje • Renaissance Numérique • Sport & Citoyenneté • Terra Nova



**NB:** ne sont mentionnées sur cette chronologie que les **organisations labellisées think tanks en 2016** par l'Observatoire. D'autres structures pouvant être apparentées à des think tanks dans leur fonctionnement ou se revendiquant comme tels n'apparaissent pas faute d'être un think tank à proprement parler selon nos critères (e.g. CERI, 1952) ou faute d'avoir obtenu la note minimale en production en 2016 (e.g. COE-Rexecode, 2006).

## 1975-1989

CEPII • Fondation IFRAP •  
Institut de l'Entreprise • IFRI • OFCE

## 2010-2016

Cartes sur Table • ECFR Paris • Fabrique de la Cité •  
Fabrique Écologique • Fabrique de l'Industrie • German  
Marshall Fund Paris • Génération Libre • IREF • IRSEM •  
La Quadrature du Net • SAF Agr'iDées • The Shift Project

Fig 2.

# PRODUCTION & ACTIVITÉS D'UN THINK TANK

Dans le cadre de la définition d'un think tank, nous avons insisté sur la dimension opérationnelle de l'organisation. L'activité principale d'un think tank relevant de la recherche et de la publication en matière de politiques publiques, une attention particulière doit être portée sur les formats de publication. En effet, non contraints par des standards purement académiques que l'on retrouve dans les revues à comité de lecture, les think tanks adoptent différents formats de publication en lien avec leur stratégie de communication et leur positionnement dans le champ institutionnel.

Contrairement au monde académique, le think tank doit gérer la dichotomie « savoir-faire » et « faire-savoir » et donc adopter une pluralité de supports de diffusion afin de toucher le plus grand nombre. Nous avons souhaité présenter ces différents formats que l'on retrouve le plus souvent au sein des think tanks.

## **Nous souhaitons dissocier deux catégories d'activités de publication :**

- **les activités principales**
- **les activités secondaires**

Les activités principales constituent l'ossature du travail de production et de publications d'un think tank. Elles représentent la base sur laquelle la légitimité d'un think tank se construit. Elles sont constituées par les études, les notes et les revues.

Les activités secondaires représentent pour le think tank une diversification des supports de diffusion sans pour autant constituer le socle sur lequel l'expertise d'un think tank s'établit.

En outre, et afin d'être considéré comme un think tank, une organisation se doit de rendre accessible librement et en source ouverte plus de 50% de l'intégralité de sa production annuelle évitant ainsi la confusion avec les sociétés privées de consulting notamment. Dans cette perspective, le "Label Think Tank & Transparent - France" n'est délivré que lorsque l'organisation évaluée justifie d'un minimum d'activités principales de publications (études, notes et revues). Les structures évaluées qui ne produisent que des activités secondaires ne pourront pas prétendre au label. En effet, bien que dûment comptabilisées, ces activités secondaires ne pourraient en aucun cas se suffire à elles mêmes pour prétendre au label ou même au titre de "think tank" puisqu'elles ne représentent qu'une diversification des supports de diffusion ("faire-savoir") de la production académique de la structure et non l'activité de production académique constitutive du "savoir-faire" d'un think tank.

## ACTIVITÉS PRINCIPALES D'UN THINK TANK

### **Etudes :**

Ce format constitue le standard de la production d'un think tank. Il est l'expression et la preuve de l'expertise d'un auteur (think tanker) à travailler sur des enjeux de politiques publiques tout en mobilisant des outils analytiques. Les formats ainsi que la taille d'une étude varient d'un think tank à l'autre. Même si la taille ne peut être un critère unique d'évaluation, il démontre l'effort de rédaction et de mobilisation de données quantitatives et/ou qualitatives à même de justifier l'analyse et les propositions éventuelles formulées par le think tank. A l'instar des universités et des revues à comité de lecture qui imposent un nombre de signes minimum aux auteurs, il nous paraît pertinent de chiffrer la production d'un think tank au regard de standards qui ont fait leur preuve dans le champ académique.

Dès lors, nous considérons toute publication d'un think tank dépassant les **25000 signes espaces compris** (sans bibliographie et annexes) comme une étude.

### **Notes :**

Les notes constituent l'autre format le plus couramment usité au sein des think tanks. Il s'agit le plus souvent d'analyses contextuelles moins longues que les études mais qui n'en constituent pas moins un élément important de l'expression du think tank. Tout comme les études, les notes seront évaluées en fonction de leur taille.

Toute publication d'un think tank comprise entre **7000 et 25000 signes espaces compris** (sans inclure les éléments bibliographiques éventuels) sera considérée comme une note.

### **Revues :**

De nombreux think tanks publient des revues (mensuelles, trimestrielles, semestrielles ou annuelles) au format divers et varié mais avec l'objectif de valoriser l'expertise du think tank via un support papier le plus souvent commercialisé. La vente est fréquemment justifiée par les coûts d'impression et de distribution des revues.

Le contenu de ces revues est généralement une succession de policy briefs, notes, études, interviews rédigées par différents experts du think tank. Les revues constituent donc un vecteur important de l'expertise du think tank qui ne peut être évacuée lorsqu'il s'agit d'en évaluer la production globale.

Afin de rendre la démarche intelligible et juste au regard des différents formats et temporalité de diffusion, l'Observatoire Européen des Think Tanks a choisi d'évaluer les revues en considérant qu'il s'agit d'une succession de notes ou d'études mises en page dans un format unique. Dès lors, chaque revue sera analysée et le nombre de notes ou d'études comptabilisé séparément. Néanmoins, certains contenus seront exclus du comptage dans la mesure où ils répondent davantage à des formats de productions journalistiques. Il s'agit notamment des interviews, fiches de lectures ou éditos (cf. cadre méthodologique).

## ACTIVITÉS SECONDAIRES D'UN THINK TANK

### **Policy brief ou position paper :**

Il n'existe pas de traduction littérale en français. Pour autant, nous pouvons définir les policy brief (ou position paper) comme de courtes notes visant à attirer rapidement l'attention du lecteur. Ces formats de diffusion ont été inventés aux Etats Unis par les think tanks cherchant à rendre plus efficace leur communication auprès des décideurs politiques dont le temps de lecture est extrêmement limité. Le plus souvent constitués de 1 à 2 pages A4, ces documents permettent au lecteur de prendre connaissance rapidement d'une prise de position d'un think tank sur un sujet très précis.

Ces documents ne peuvent, à eux seuls, légitimer l'expertise du think tank (et donc de l'auteur) dans la mesure où il s'agit, en premier lieu, d'un outil de communication. Pour autant, le policy brief fait partie intégrante de l'arsenal d'un think tank au service d'une stratégie de valorisation de son expertise.

Usuellement, une publication comprise entre **3000 et 7000 signes espaces compris** (sans inclure les éléments bibliographiques éventuels) peut être considérée comme un policy brief.

### **Actes de colloques/conférences :**

Les think tanks organisent très souvent des événements prenant la forme de colloques, de conférences, workshops, "petits déjeuners" ou autres "soirées-débats". Ces événements permettent d'abord aux think tanks de valoriser leur expertise, de diffuser leurs idées et de renforcer la notoriété de leur marque. Dans un second temps, ils constituent des moments privilégiés de réseautage, de prise de contact direct avec des décideurs politiques ou économiques.

Si ces événements concourent à la visibilité du think tank, et donc à sa renommée, ils ne peuvent être considérés comme relevant d'une activité principale de

recherche en politiques publiques. En effet, l'organisation ou la participation à ce genre d'événements sont la reconnaissance du fruit d'un travail de publication académique préalable. Dit autrement, apparaître régulièrement dans des colloques et des conférences, ou organiser des événements à succès sont les conséquences de ce travail de recherche préalable et non un travail de recherche et de production académique à proprement parler.

C'est donc pour cette raison que l'activité événementielle ne peut être considérée comme une activité principale. Par ailleurs, cette activité ne pourra être évaluée qu'à partir du moment où le think tank diffuse des actes écrits attestant de la qualité académique de l'événement.



# CADRE MÉTHODO LOGIQUE



# PRÉSENTATION DU LABEL



Le terme “label” étant largement repris en dehors des dispositifs officiels, la dénomination “Label Think Tank & Transparent”, à elle seule, ne suffit pas à établir la fiabilité de la démarche. Si les partis pris sont règle commune à toutes les méthodologies, celle élaborée par l’Observatoire Européen des Think Tanks, sur la base de laquelle est attribué le “Label Think Tank & Transparent”, consacre une part essentielle à 8 éléments qui participent du caractère éthique de notre démarche qui a pour objectifs l’amélioration continue et la promotion des bonnes pratiques notamment en matière de gouvernance et de transparence.

La méthodologie du “Label Think Tank & Transparent” a été établie par l’Observatoire Européen des Think Tanks sur la base de l’expertise de ses membres permanents composants le Bureau et validée par un comité d’experts reconnus en la matière au niveau international et issus du Conseil d’orientation de l’Observatoire.

## 1/ QU'EST-CE QUE LE LABEL “TTT” ?

- Une évaluation régulière et gratuite par un organisme indépendant (l'Observatoire Européen des Think Tanks) de la transparence de la gouvernance et des finances des think tanks,
- Un système d'évaluation construit dans une logique d'amélioration continue,
- Une marque de reconnaissance délivrée par l'Observatoire
- Une approche souhaitée et soutenue par les Pouvoirs Publics, les acteurs économiques, les médias, le monde académique, les citoyens et par une partie des think tanks,
- Un dispositif associant les différentes parties prenantes du monde des think tanks.

### **Le label repose ainsi sur 4 dimensions interdépendantes :**

- la notion de **publication** qui touche au cœur même de la fonction d'un think tank et qui constitue un préalable à toute démarche d'évaluation,
- la notion de **transparence financière**,
- la notion de **transparence de la gouvernance** à travers la mise en place d'un mode de fonctionnement transparent des instances dirigeantes du think tank,
- la notion de **communication** qui touche à tous les moyens de diffusion et d'accessibilité des contenus produits par un think tank.

## 2/ QUELLE EST LA FIABILITÉ DU LABEL ?

La fiabilité du “Label Think Tank & Transparent” de l'Observatoire Européen des Think Tanks repose sur un cahier des charges clair :

**Transparent** : La compréhension par tous de la méthodologie est tout aussi essentielle que la rigueur. C'est la raison pour laquelle, à la différence d'autres classements et notations de think tanks à la méthodologie opaque et aléatoire, notre méthodologie est consultable en ligne et en accès libre sur le site de

l'Observatoire. C'est également la raison pour laquelle nous avons fait le choix d'une méthodologie qui tient à distance les approches soit trop simplistes, soit obstinément abstruses.

**Issu d'une démarche collective participative** : élaboration en concertation avec les parties prenantes : think tanks, pouvoirs publics, acteurs de la société civile...

**Fixant des exigences plus strictes que la réglementation** : garantir une qualité politique et sociale significative du rôle des think tanks et de leurs productions (une réelle plus-value politique et sociale par rapport aux circuits classiques). L'absence totale d'homogénéité (pas de définition commune, de pratiques communes, de normes en la matière, etc.) et de cohérence représente un fardeau pour les think tanks et leurs publics.

**Contrôler avec efficacité et impartialité** : conformité au cahier des charges vérifiée par l'Observatoire des think tanks, un organisme indépendant, impartial et compétent.

**Des items factuels** : tous les items – relevant de la nature et de l'activité des think tanks – évalués sont tangibles et mesurables.

**Juste et équitable** : tous les think tanks sont évalués selon le même barème et le barème est élaboré de manière à prendre en compte la pluralité des pratiques et la diversité de nature des think tanks.

**Pédagogique** : le principe de l'amélioration continue se décline au travers du choix d'évaluer annuellement les think tanks sur la base de l'exercice civil précédent qui permet de gagner ainsi en souplesse.

**Cohérent** : Le choix de la méthodologie repose sur l'intelligibilité qui découle du caractère homogène du processus. Ainsi, l'inspiration académique dans la notation et dans l'identification des formats de publication est la règle.

### 3/ UN LABEL POUR QUI ET POURQUOI ?

Il existe aujourd'hui en France presque deux cents organisations de formes juridiques diverses qui se définissent comme think tanks et des dizaines d'autres qui pourraient être définies comme tel et qui mettent à profit leur engagement au service de la collectivité. Pourtant, si l'activité et l'engagement de tous ces acteurs sont éminemment respectables, beaucoup ne sont pas des think tanks.

Ce développement important s'accompagne donc légitimement d'un **fort besoin de reconnaissance en matière de Gouvernance, Transparence et de maîtrise des activités.**

Ce "Label Think Tank & Transparent" répond au besoin des think tanks dont la réalité doit être identifiée et reconnue au travers de leurs activités spécifiques, des pouvoirs publics disposés à les financer et/ou à recourir à leurs services, des médias par la place qu'ils font à leurs experts et de la société civile plus largement. **Il en va de l'intérêt général.**

Pour une organisation retenue dans le cadre du "Label Think Tank & Transparent", ce dernier constitue un outil de valorisation de sa bonne gouvernance et de sa transparence. C'est un gage de sérieux donné à ses donateurs publics comme privés ainsi qu'aux bénéficiaires de ses travaux. Dit autrement, s'engager dans la démarche du "Label Think Tank & Transparent" signifie pour l'organisation de se soumettre volontairement à un cahier des charges d'évaluation précis, exigeant et impartial, réalisé par un organisme indépendant, l'Observatoire Européen des Think Tanks.

En termes de visibilité et de communication, l'organisation pourra bénéficier des actions de promotion du "Label Think Tank & Transparent" comme par exemple:

- Etre référencé dans l'annuaire des think tanks français et sur le site internet ainsi que d'être indexé dans le tableau des flux RSS de l'Observatoire

- Participer à des événements organisés par l'Observatoire Européen des Think Tanks en France et à l'international.
- Communiquer sur et apposer le logo du label délivré par l'Observatoire sur son site internet et l'intégralité de ses supports de communication

## 4/ THINK TANKS, QUELS AVANTAGES ?

Une fois votre “Label Think Tank & Transparent” obtenu, quelque soit votre score, vous serez en mesure de :

- **valoriser** la qualité de think tank de votre organisation,
- **prouver** votre application de principes reconnus comme vertueux en matière de gouvernance, de transparence et de gestion grâce à une méthode performante,
- **accroître la confiance** via la lisibilité de vos donateurs privés et publics,
- **convaincre** de potentiels donateurs,
- **faire progresser votre organisation** en lui appliquant les principes d'amélioration continue, légitimer le rôle et la place de votre organisation et crédibiliser les idées et les recommandations en matière de politique publique qui en émanent.
- **observer vos progressions** d'année en année

## 5/ QUEL CAHIER DES CHARGES ?

Le cahier des charges s'articule autour d'exigences réparties selon 3 étapes, décrites ci-après. La première stipule **6 critères obligatoires** de conformité avec l'appellation “think tank”, selon la définition retenue par l'Observatoire ; pré-requis pour se voir attribuer le “Label Think Tank & Transparent - France 2016”. La seconde est une **évaluation quantitative**. La troisième est une **synthèse qualitative**.

## 1<sup>ÈRE</sup> ÉTAPE : CONFORMITÉ AVEC L'APPELLATION THINK TANK

L'attribution du "Label Think Tank & Transparent - France 2016" repose sur la conformité au préalable des organisations étudiées avec l'appellation "think tank" telle que définie par l'Observatoire, sur la base des six conditions suivantes :

- Organisation reconnue juridiquement (public/privé) à but non lucratif composée de personnes physiques ou morales
- Pérennité (minimum 2 ans d'existence)
- Les politiques publiques comme sujet d'étude, de réflexion, d'évaluation, de production
- Site internet accessible
- Accès libre à une partie ou à l'intégralité de la production
- Volume de production minimal : 2,5 points sur 30<sup>12</sup>

Le respect de l'intégralité de ces critères permet à une organisation de se voir attribuer le label "Think Tank & Transparent" la qualifiant de think tank. **Pour rappel, l'absence d'un seul de ces critères, pré-requis au fonctionnement d'un think tank, est réhabilitaire.**

Le label prend la forme d'un logo spécifique qui, une fois attribué, peut-être affiché par le think tank à sa guise sur son site internet, ses supports de communication et ses productions pour une durée d'1 an avec réévaluation chaque année.

Le "Label Think Tank & Transparent - France 2016" rentrera en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> Novembre 2016, pour une période d'un an. Toutefois, la période d'évaluation d'une organisation prétendant au label est garantie par l'Observatoire tout au long de l'année, sur demande.

---

<sup>12</sup> Voir la grille d'évaluation, dimension production, pages 50-57

La liste des organisations auxquelles sera décerné le “Label Think Tank & Transparent - France 2016” les identifiant comme think tanks, ainsi que leur niveau de performance, sera consultable sur le site de l’Observatoire ainsi que sur le site des think tanks labellisés ayant choisi d’apposer le logo du label correspondant à leur performance pour l’année en vigueur.

Une communication est organisée lors de la publication du “Label Think Tank & Transparent - France 2016” avec des médias nationaux et européens.

L’ensemble des parlementaires (députés et sénateurs) ainsi que les membres des cabinets ministériels recevront les résultats du “Label Think Tank & Transparent - France 2016” permettant, d’une part, d’améliorer leur connaissance de l’écosystème et, d’autre part, de leur faciliter l’accès à l’information stratégique provenant de think tanks identifiés comme tels.



## 2<sup>ÈME</sup> ÉTAPE: ÉVALUATION QUANTITATIVE

**Pour les organisations dûment identifiées et retenues comme “think tanks” selon la définition de l’Observatoire, une deuxième étape d’évaluation compte quatre domaines composés de critères permettant d’évaluer le niveau de transparence et de performance de la structure :**

### **GOUVERNANCE**

Sont évalués le niveau de présence et d’accessibilité au public :

- des statuts,
- des comités consultatifs (scientifique, d’orientation, éthique,...),
- de l’équipe dirigeante,
- des membres (personnes physiques ou morales) fondateurs,
- des membres du conseil d’administration,
- des membres actifs réguliers (chercheurs-auteurs),
- de la charte des valeurs ou document/déclaration assimilé,
- d’une déclaration d’engagement de non-conflits d’intérêts.

### **TRANSPARENCE**

Sont évalués le niveau de présence et d’accessibilité au public :

- du bilan annuel des comptes ou rapport d’activités incluant le détail comptable,
- de la mention de l’identité des donateurs pour les personnes morales,
- de la mention de l’identité précise et du montant reçu annuellement de la part de chaque entité administrative publique,
- du type de financement public : subvention, crédit, contrat, indirect (facilités fiscales), etc.,
- de l’objet de destination du financement public : structure, événement, études, etc,
- de la durée de l’octroi du financement et de la périodicité,



- du nom des donateurs pour les personnes physiques dont la part de la dotation représente 20% ou plus du budget annuel global du think tank,
- de la répartition en pourcentages des allocations sur l'exercice comptable annuel : publiques/privées,
- du cadre exact des montants reçus : dons, legs, subventions publiques, montant global perçu dans le cadre d'une défiscalisation liée aux statuts (ex : FRUP), adhésion, abonnement, formation, appels à projets, commandes d'Etat et privées en conseil et expertise, intérêts sur produits financiers,...

### **PRODUCTION**

L'évaluation porte ici sur le volume de la production annuelle et l'accessibilité des publications (standards académiques : études et notes) qui sont au cœur même de l'activité d'un think tank :

- Etudes
- Notes
- Revues
- Policy Briefs
- Actes de colloques et de conférences

### **COMMUNICATION**

L'évaluation porte ici sur les différents outils de communication mis en place par l'organisation pour la diffusion de ses travaux :

- Newsletter,
- Facebook,
- LinkedIn,
- Twitter,
- Chaîne YouTube, Dailymotion,...
- Flux webTV, podcasts, Flickr, Soundcloud, Pinterest, Instagram,...

## 3<sup>ÈME</sup> ÉTAPE: SYNTHÈSE QUALITATIVE – GRILLE D'ÉVALUATION

Le “label Think Tank & Transparent” est attribué sur la base d’une notation sur 100 points. L’octroi du label est corrélé à l’attribution d’un grade A, B, C ou D qui permet une meilleure lisibilité des résultats et inscrit le think tank dans une démarche d’amélioration continue.

**La note globale sur 100 est calculée sur la base d’une répartition de points entre les 4 dimensions avec la pondération suivante :**

- **Gouvernance : 30 points**
- **Transparence : 30 points**
- **Production : 30 Points**
- **Communication : 10 points**

Chaque dimension se voit attribuer un grade (A, B, C ou D) afin que le think tank évalué puisse mesurer les axes d’amélioration à mettre en œuvre.

Chaque item évalué se voit attribuer un nombre précis de points. Les points sont attribués uniquement à la condition que le think tank remplisse les conditions identifiées.

## A. DIMENSION GOUVERNANCE

Items	Points
Noms des membres composant le Bureau	5
Noms des membres fondateurs	4
Noms des membres du Conseil d'Administration	5
Noms des membres du Conseil scientifique / éthique / d'orientation	2
Statuts juridiques	4
Charte des valeurs permettant de comprendre le positionnement du think tank	2
Déclaration d'engagement de non conflits d'intérêts	3
Signature des travaux par leurs auteurs	5

Grade A	Grade B	Grade C	Grade D
30 - 25	24 - 15	14 - 5	Inférieur à 5

**NB:** La différence dans la distribution des points est strictement corrélée au degré d'importance de chacun des items dans l'évaluation de la rigueur du mode de gestion du think tank. Ces éléments influent sur le niveau de compréhension de son positionnement et, donc, sur sa légitimité et sa crédibilité.

Dans le cas où un think tank n'est pas concerné par un item celui-ci est déclaré nul par l'évaluateur qui soustrait les points correspondants du total maximum de 30 points. Par exemple : si un think tank ne compte aucun conseil scientifique, d'orientation ou stratégique, les 2 points correspondants à cet item sont soustraits du total de 30 points. L'organisation est ainsi évaluée sur 28 points et sur cette base le score obtenu ramené à 30 points dans la dimension "gouvernance".

## B. DIMENSION TRANSPARENCE

Items	Points
Bilan annuel de résultats ou rapport d'activité annuel précisant les informations financières et résultats comptables annuels	8
Noms des donateurs pour les personnes morales (entreprises, fondations, associations, fédérations, syndicats, partis politiques, Etats...)	5
L'identité précise et le montant reçu annuellement de la part de chaque entité administrative publique	5
Type de financement public : subvention, crédit, contrat, etc.	4
Objet de destination du financement public : structure, événements, études, etc.	1
Durée de l'octroi du financement : périodicité.	1
Noms des donateurs pour les personnes physiques dont la part de la dotation représente 20% ou plus du budget annuel global du think tank	2
Répartition en pourcentages des allocations sur l'exercice comptable annuel : publiques/privées	2
Cadre exact des montants reçus : dons, legs, subventions publiques, montant global perçu dans le cadre d'une défiscalisation liée aux statuts (ex : FRUP), adhésions, abonnements, formations, appels à projets, commandes d'Etat et privées en conseil et expertise, intérêts sur produits financiers	2

Grade A	Grade B	Grade C	Grade D
30 - 25	24 - 15	14 - 5	Inférieur à 5

**NB:** La différence dans la distribution des points est strictement corrélée au degré d'importance de chacun des items dans la qualité de l'information financière accessible et/ou demandée. Certains éléments constituent des pré-requis et des fondamentaux de la transparence d'un think tank à percevoir des fonds et constitue un élément clé de la légitimité d'un think tank.

Dans le cas où un think tank n'est pas concerné par les items portant sur le financement public ceux-ci sont déclarés nuls par l'évaluateur qui soustrait les points correspondants du total maximum de 30 points. Ainsi le think tank est évalué sur une base de points qui, ensuite, est ramenée à 30 points.

## C. DIMENSION PRODUCTION

Nous avons précisé dans la partie précédente les formats de publication faisant l'objet d'une évaluation<sup>13</sup>.

Chaque publication du think tank sera donc comptabilisée et se verra attribuer un nombre de points précis en fonction de sa typologie :

- **Etude : 3 points**
- **Note : 1 point**
- **Policy brief : 0.5 point**
- **Actes de colloques ou conférences : 1 point**

La totalité de la production annuelle du think tank sera comptabilisée sur 100 et ramenée à une base 30 afin de constituer la note « Production » dans le cadre de l'évaluation globale.

Grade A	Grade B	Grade C	Grade D
30 – 25	24 – 15	14 – 5	Inférieur à 5

L'Observatoire a choisi d'établir son label sur des critères fonctionnels. Un minimum requis de production est obligatoire pour qu'une organisation puisse recevoir le label "Think Tank & Transparent".

**Par conséquent, toute note inférieure à 2.5/30 dans le cadre de la dimension Production disqualifie l'organisation candidate au processus de labellisation.**

---

<sup>13</sup> voir "Production et Activités d'un think tank", pages 34-39

**NB:** Les “Etudes” et les “Notes” constituent les deux formats privilégiés dans l’allocation des points puisqu’il s’agit du résultat du travail de recherche proposé par le think tank. Ces deux formats correspondants aux canons académiques offrent l’espace d’expression à un travail de mobilisation de données et de connaissances, de réflexion et d’évaluation ainsi que de formulation de propositions.

Dans une logique de standardisation de l’évaluation, toutes les publications comprises entre **3000 et 7000 signes espaces compris** (sans inclure les éléments bibliographiques éventuels) sont considérées comme un policy brief.

Enfin, les tribunes de presse, op-ed, billets de blog, publi-reportages, communiqués, brèves, déclarations, citations extensives, extraits d’études, auditions, transcriptions de discours, interviews, fiches de lecture, éditos, actes de participations à des colloques organisés par entités tierces, ainsi que les mémos inférieurs à 3000 signes espaces compris, ne sont pas comptabilisés dans le cadre de la production.

## D. DIMENSION COMMUNICATION

Cette rubrique a pour objectif d'informer sur les fondamentaux en matière de support de communication. La newsletter sera évaluée dès lors qu'une périodicité minimale d'un semestre sera respectée. Concernant les réseaux sociaux, ils ne seront évalués que si le compte est actif depuis un an.

Items	Points
Newsletter	5
Facebook	1
LinkedIn	1
Chaîne YouTube, Dailymotion...	1
Twitter	1
Flux webTV, flux podcasts ou autre réseau social à prédominance audiovisuelle de type Flickr, Soundcloud, Pinterest, Instagram...	1

Grade A	Grade B	Grade C	Grade D
10 - 8	7 - 6	5 - 4	Inférieur à 4

**NB:** La Newsletter (ou lettre d'information) est le support de communication qui bénéficie de l'attribution du plus grand nombre de points. En effet, il s'agit d'un support de communication qui répond notamment – et non pas exclusivement – à la production préalable de contenus faisant écho à la part essentielle du travail de production dans l'activité d'un think tank. Ce format constitue également un travail de synthèse au service d'une information complète de l'ensemble des signaux liés au think tank.



**GRADE A**  
**100 – 80 POINTS**



**GRADE B**  
**79 – 50 POINTS**



**GRADE C**  
**49 – 20 POINTS**



**GRADE D**  
**19 – 00 POINTS**



# COMMENT POSTULER EN 2017 ?

## PROCESSUS DE LABELLISATION

Sur la base de son expertise et de son antériorité, l'Observatoire Européen des Think Tanks a retenu une liste d'organisation, actives depuis au moins deux années, qui seront évaluées sur la base de la méthodologie présentée dans ce document.

Pour autant, au regard du dynamisme de l'écosystème français et de sa nature protéiforme, toute organisation peut soumettre librement et en cours d'année sa candidature au label "Think Tank & Transparent" selon les modalités précisées ci dessous.

### **1<sup>ÈRE</sup> ÉTAPE : DÉPÔT DE VOTRE CANDIDATURE**

Le dossier de demande d'évaluation est téléchargeable sur le site internet de l'Observatoire Européen des Think Tanks (<http://label.thinktanks.eu>). Le dossier doit être dûment rempli et renvoyé à l'Observatoire par e-mail ou par courrier postal à :

***Observatoire Européen des Think Tanks***

*"Label Think Tank & Transparent France"*

*12 Boulevard Sault - 75012 Paris Cedex*

### **2<sup>ÈME</sup> ÉTAPE : NOUS INSTRUISONS VOTRE DOSSIER DE CANDIDATURE**

Dès que votre dossier complet nous sera parvenu, il sera analysé et transmis à l'un de nos évaluateurs experts et sera traité dans un délai de 6 à 8 semaines.

### **3<sup>ÈME</sup> ÉTAPE : NOUS PRENONS CONTACT AVEC VOUS DURANT L'ÉVALUATION**

Vous serez contacté par notre évaluateur qui conviendra avec vous de la date de votre évaluation. Dans ce cadre, des informations complémentaires pourront vous être demandées.

#### **4ÈME ÉTAPE : NOUS VOUS INFORMONS DE L'OCTROI DU LABEL**

Après l'évaluation, votre fiche d'évaluation complète vous sera transmise sur votre demande. Véritable outil de management, il constituera une source de votre amélioration continue. Sur la base de cette fiche d'évaluation, l'Observatoire Européen des Think Tanks de prendre la décision de vous décerner (ou non) le label "Think Tank & Transparent".

#### **5ÈME ÉTAPE : NOUS COMMUNIQUONS VOTRE LABELLISATION**

Une fois votre label "Think Tank & Transparent" délivré, nous vous communiquerons une charte d'utilisation du label et vous encouragerons à communiquer sur ce succès auprès de vos parties prenantes, membres, donateurs, réseau médias et partenaires. Le logo en format numérique vous sera délivré. Vous pourrez l'insérer sur votre site internet et tout support de communication que vous jugerez pertinent.

Le label "Think Tank & Transparent" est attribué pour une durée d'un an reconductible sur la base d'une révision annuelle par les équipes de l'Observatoire Européen des Think Tanks.

NOM DE L'ORGANISATION :

DATE DE CRÉATION :

FORME JURIDIQUE :

SIRET :

ADRESSE POSTALE :

CHARGÉ DE SUIVI :

QUALITÉ :

TÉLÉPHONE :

PORTABLE :

EMAIL :

SITE INTERNET :

URL FACEBOOK :

URL TWITTER :

URL LINKEDIN :

URL YOUTUBE :

## DOMAINES DE RECHERCHE EN POLITIQUES PUBLIQUES

- |                           |                          |                              |                          |
|---------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| RELATIONS INTERNATIONALES | <input type="checkbox"/> | ENVIRONNEMENT / DÉV. DURABLE | <input type="checkbox"/> |
| ECONOMIE                  | <input type="checkbox"/> | EDUCATION                    | <input type="checkbox"/> |
| EUROPE                    | <input type="checkbox"/> | SANTÉ                        | <input type="checkbox"/> |
| DÉFENSE                   | <input type="checkbox"/> | ENERGIE                      | <input type="checkbox"/> |
| FISCALITÉ                 | <input type="checkbox"/> | SÉCURITÉ                     | <input type="checkbox"/> |
| ENTREPRISE                | <input type="checkbox"/> | NUMÉRIQUE                    | <input type="checkbox"/> |
| CULTURE                   | <input type="checkbox"/> | AUTRE (PRÉCISER) :           | <input type="checkbox"/> |

MERCI DE RETOURNER LES 2 PAGES DE CE DOCUMENT COMPLÉTÉES, SIGNÉES ET  
TAMPONNÉES À L'**OBSERVATOIRE** PAR COURRIER ÉLECTRONIQUE OU PHYSIQUE

**LABEL@THINKTANKS.EU**

**12 BOULEVARD SOULT, 75012 PARIS**

ÉTUDES (>25K SIGNES) PUBLIÉES ENTRE 01/01/2016 ET 31/12/2016 (TITRE-DATE-URL)

NOTES (7K-25K SIGNES) PUBLIÉES ENTRE 01/01/2016 ET 31/12/2016 (TITRE-DATE-URL)

POLICY BRIEFS (3K-7K SIGNES) PUBLIÉS ENTRE 01/01/2016 ET 31/12/2016 (TITRE-DATE-URL)



## GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

© OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS

2015–2016. TOUS DROITS DÉPOSÉS.

#FRANCETHINKTANKS