OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS

PARIS - BRUXELLES - MADRID · DEPUIS 2006

LA FRANCE DES THINK TANKS 2016

ÉTAT DES LIEUX DE L'ÉCOSYSTÈME DES THINK TANKS EN FRANCE
RÉSULTATS & ANALYSE DU **LABEL "THINK TANK & TRANSPARENT FRANCE"** 2016

NOVEMBRE 2016 #FRANCETHINKTANKS

Je conclurai mon propos en rêvant à voix haute d'un nouveau think tank, qui aurait pour mission d'observer et de disséquer tous les autres au regard de critères objectifs, tout en les situant dans le mouvement général des marchés des idées.

Un think tank sur les think tanks devrait évidemment réfléchir aux caractères qui les différencient des autres institutions.

Thierry de Montbrial
discours à l'Académie des Sciences Morales et Politiques, 28 février 2011

LA **FRANCE** DES **THINK TANKS** 2016

ÉQUIPE DE RECHERCHE
#FRANCETHINKTANKS

OLIVIER URRUTIA, MIKAA MERED, RÉGIS DENOUAL
SÉLIM ALLILI, MÉLISSANDE NATALI, CLAIRE BOUILLET

OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS

PARIS - BRUXELLES - MADRID • DEPUIS 2006

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

Olivier URRUTIA
Directeur général
OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS

12 Boulevard Soult, 75012 Paris
Courriel : 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. Toute citation doit être référencée 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

AVANT-PROPOS, PAR JEAN-CLAUDE JAVILLIER, PRÉSIDENT DE L'OBSERVATOIRE 9

PRÉFACE, PAR KARINE CLAIREAUX, SÉNATEUR DE SAINT-PIERRE-ET-MIQUELON 13

INTRODUCTION, PAR OLIVIER URRUTIA, DIRECTEUR DE L'ÉTUDE 21

L'OBSERVATOIRE

IDENTITÉ ET MISSIONS 29

HISTORIQUE ET ACTIVITÉS 31

L'ÉCOSYSTÈME

DÉFINITION GÉNÉRALE D'UN THINK TANK 43

CARACTÈRE PROTÉIFORME DES THINK TANKS 46

CONTEXTES : GLOBAL – EUROPÉEN – FRANÇAIS 52

CHRONOLOGIE DE LA CRÉATION DES THINK TANKS FRANÇAIS 64

PRODUCTION ET ACTIVITÉS D'UN THINK TANK 66

CADRE MÉTHODOLOGIQUE DU LABEL

PRÉSENTATION DU LABEL 75

SYNTHÈSE QUALITATIVE – GRILLE D'ÉVALUATION DU LABEL 2016 84

PROCESSUS DE LABELLISATION – FICHE DE CANDIDATURE 2017 92

RÉSULTATS DU LABEL "THINK TANK & TRANSPARENT - FRANCE 2016" 99

LISTE DES 46 STRUCTURES LABELLISÉES "THINK TANK" EN 2016 102

FICHES INDIVIDUELLES D'ÉVALUATION DES 46 STRUCTURES LABELLISÉES 104

CLASSEMENT 2016 DES THINK TANKS FRANÇAIS — PERFORMANCE GÉNÉRALE 196

CLASSEMENT 2016 DES THINK TANKS FRANÇAIS — DIMENSION GOUVERNANCE 198

CLASSEMENT 2016 DES THINK TANKS FRANÇAIS — DIMENSION TRANSPARENCE FINANCIÈRE 200

CLASSEMENT 2016 DES THINK TANKS FRANÇAIS — DIMENSION PRODUCTION 202

CLASSEMENT 2016 DES THINK TANKS FRANÇAIS — DIMENSION COMMUNICATION 204

ANALYSE DE L'ÉCOSYSTÈME FRANÇAIS DES THINK TANKS 2016

ANALYSE DE LA DIMENSION GOUVERNANCE 209

ANALYSE DE LA DIMENSION TRANSPARENCE 245

ANALYSE DE LA DIMENSION PRODUCTION 263

ANALYSE DE LA DIMENSION COMMUNICATION 281

CONCLUSION & POINTS-CLÉS

POINTS-CLÉS À RETENIR 295

LE LABEL "THINK TANK & TRANSPARENT - FRANCE" EN 2017 299

ANNUAIRE 2016 DES THINK TANKS FRANÇAIS 302

REMERCIEMENTS 304

AVANT-PROPOS

POUR UN DÉVELOPPEMENT DES THINK TANKS EN FRANCE !

par Jean-Claude Javillier, Président de l'Observatoire

Dis-moi quels sont tes think tanks, je te dirai quelle est ta capacité d'analyse et ton influence non seulement en ton Pays, mais à travers le monde ! Ainsi pourrions-nous traduire l'impérative nécessité d'encourager la création et le développement de ces organisations en tous domaines. Car il s'agit bel et bien d'un incontournable impératif en matière d'intelligence stratégique, et nécessairement collective.

Le label "Think Tank & Transparent" de l'Observatoire Européen des Think Tanks constitue un encouragement à se mobiliser pour mettre en œuvre et diffuser les meilleures pratiques en la matière. Aux fins de comprendre, penser, influencer, avec rigueur et détermination dans les domaines les plus divers concernés par de tels organismes. Etant observé combien la rigueur, l'ampleur, la permanence et la durée sont des éléments déterminants pour toute influence dans un univers de plus en plus concurrentiel et incertain. Ainsi donc la bonne gouvernance et la transparence maîtrisée sont bien évidemment au coeur de l'ouvrage présentement publié.

Nul n'ignore les profonds et complexes défis auxquels aucun Pays ne saurait échapper, et donc la France comme tout autre. Cette dernière pourrait d'ailleurs bien être l'un des Pays qui éprouvent de sérieuses difficultés, culturelles et sociétales, au regard de l'existence même et du développement des think tanks. Ce qui n'est pas sans lien avec la présente situation politique (qui n'est pas unique dans le monde). Les critiques adressées à l'Etat comme aux organisations qui lui

sont liées, d'une façon ou d'une autre, sont autant d'arguments *pro et contra* les think tanks, tout comme les Organisations Non Gouvernementales.

La composition, les méthodes de travail, les influences sont nécessairement, le reflet de certains traits fondamentaux de la Société française. Le *French Bashing* est certes détestable. **Mais qui ne pourrait constater, notamment, une certaine endogamie (singulièrement la présence accrue des grandes écoles pour 60%).**

De même convient-il d'observer que la présence des femmes dans la gouvernance est grandement minoritaire (seulement 23%).

Comment ne point aussi relever combien le financement direct et indirect (singulièrement par une défiscalisation bénéficiant aux donateurs) par l'Etat est important, puisqu'environ 90% des think tanks français bénéficient d'un tel financement. La faible transparence en matière financière n'est pas de nature à inciter à de meilleures pratiques dans les relations avec l'Etat non plus qu'avec les parties prenantes.

De même, doit-on constater que seulement 24% des think tanks publient un bilan annuel comptabilité. Et encore que seulement deux think tanks ont une déclaration d'engagement de non conflit d'intérêt. Il n'est donc point étonnant de relever qu'en matière de transparence financière seulement 9% ont le grade A, le plus élevé, et 54% le grade D, le moins élevé.

Puisse donc le présent ouvrage contribuer au développement des bonnes pratiques de gouvernance et d'influence pour les think tanks français. Puisse aussi, de façon plus général, l'Observatoire contribuer à de telles bonnes pratiques au niveau de l'Union Européenne, de tels groupements.

Dis-moi comment sont composés, comment sont financés, ce que réalisent et publient tes think tanks et je te dirai quelles influences la France comme l'Union

Européenne, peuvent réellement exercer en de nombreux domaines. **Dans un monde du *Soft Power*, le Think et le Tank ne sauraient être séparés !**

Et pour relever les graves et complexes défis des sociétés contemporaines, il est essentiel de renforcer l'Etat de droit (qui n'est jamais acquis) et tenir bon en matière de Libertés de penser et d'agir (qui sont toujours menacés de tous côtés).

Les think tanks (*lato sensu*) sont donc bien plus que ce qu'ils produisent. Ils constituent d'indispensables piliers de la Démocratie contemporaine.

Jean-Claude JAVILLIER

Président,
OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS

Professeur émérite de droit, **Université Paris II Panthéon-Assas**
Président de l'Association des Auditeurs en Intelligence Économique, **IHEDN**
Ancien directeur, Département des normes, **Organisation Internationale du Travail (ONU, Genève)**
Président d'honneur, **Association Française pour l'Organisation Internationale du Travail (AFOIT), CESE**

PRÉFACE

OUTILS NÉCESSAIRES D'AIDE À LA PRISE DE DÉCISION POLITIQUE, LES THINK TANKS DOIVENT ÊTRE EXEMPLAIRES !

par Karine Claireaux, Sénateur de Saint-Pierre-et-Miquelon

Lorsque l'Observatoire des Think Tanks m'a proposé, au mois de Novembre 2015, de parrainer le projet d'Assises Nationales des Think Tanks au Sénat et ce label sur la transparence de la gouvernance et la transparence financière des think tanks, je dois bien avouer que j'étais honorée et très enthousiaste.

En effet, ces assises nationales et ce label s'inscrivent dans la droite ligne du travail que mes collègues sénateurs et moi-même nous efforçons de fournir, dans cette assemblée parfois incomprise par le grand public puisque souvent caricaturée. L'expression populaire ne dit-elle pas "aller à un train de sénateur" ? Oui, il est vrai que nous sommes sans doute un peu moins dans l'immédiateté du temps politique que nos collègues parlementaires de l'Assemblée Nationale…

Cependant, il y a une raison à cela : sans doute prenons-nous davantage le temps pour étudier et produire la loi, y compris lorsqu'elle a déjà été amendée au Palais Bourbon. Une chambre basse, une chambre haute. Deux assemblées, deux modes de représentativité, deux temps politiques. Si je voulais métaphoriser la nécessité du Sénat, je prendrais l'image suivante : lorsque vous êtes souffrant, vous cherchez un diagnostique fiable et une prescription efficace pour aller mieux ; cela dit, allez-vous vous fier à l'avis d'un seul médecin ? Non, vous allez chercher un deuxième avis expert, afin d'être bien certain du diagnostique et du remède. Sachez que le Sénat c'est pareil, c'est le deuxième avis dont la République a besoin.

En effet, voilà précisément la raison d'être du Sénat et la raison qui a conduit à instaurer le système parlementaire bicaméral que nous connaissons dans notre pays. Nous essayons de consacrer autant de temps que nécessaire à l'étude et à l'analyse, mais nous n'allons hélas plus à ce fameux "train de sénateur".

L'Assemblée Nationale représente les citoyens et s'inscrit dans le temps politico-médiatique, tandis qu'au Sénat, nous sommes l'assemblée représentant les collectivités locales. Sénateurs, ce sont les élus qui nous élisent. Notre travail s'en ressent : ce que les collectivités locales et la République attendent de nous, sénateurs, c'est d'essayer de trouver les petites failles, les petits effets pervers, les cas particuliers… toutes ces subtilités qui peuvent se cacher dans un texte de loi et qui peuvent générer les résultats inverses de ceux attendus. Nous nous demandons toujours comment appliquer les textes dans nos collectivités. D'ailleurs, j'ai la faiblesse de penser que c'est la raison pour laquelle, au Sénat, les petites phrases ou les petits arrangements devant une caméra ne sont pas la monnaie d'échanges politiques en vigueur. Notre monnaie, ce sont les études et les idées car ce sont bien elles qui commandent l'action et la prise de décision politique. Bien sûr, les logiques de groupe et les logiques de politique politicienne existent mais ici, semble-t-il plus qu'ailleurs, le travail législatif est pleinement transpartisan. Ce sont les idées qui comptent car elles commandent l'action.

Si je poussais la logique jusqu'au bout, je dirais que le Sénat c'est donc, à la fois, le think tank et l'action tank de la République. Voilà sans doute pourquoi je suis sensible à la question des think tanks. Cela dit, ce n'est pas la seule raison.

L'art du débat et le besoin de débat sont des besoins universels. En effet, qu'y a-t-il de plus viscéralement humain que de vouloir participer à la vie de la cité ? Que de vouloir concourir au destin de son pays ? Qu'y a-t-il de plus profondément humain que d'avoir des idées, de les partager, et de les défendre ? Rien ! L'être humain est un animal social. Débattre, échanger, se concerter, se rassembler pour progresser, c'est un besoin primaire.

Dès lors, dans une société comme la nôtre, comment ce besoin primaire d'échange et de confrontation des idées se matérialise-t-il ? Dans l'engagement politique ; dans l'engagement syndical ; dans l'engagement associatif ; dans ces petites débauches d'énergie du quotidien qui, mises bout à bout, font progresser une nation puisqu'elles sont au coeur de la prise de décision politique, économique et stratégique. C'est précisément là que les think tanks, et ceux qui tentent de leur ressembler, interviennent. Et puisque l'objet "think tank" est encore peu défini, les décideurs politiques, économiques et stratégiques se doivent d'être extrêmement vigilants !

Chacun peut aisément l'observer, les think tanks ont pris une grande place dans le débat public et dans le jeu politique. Et ce, que l'on parle de santé, d'éducation, d'Identité nationale, d'Europe, de réforme de l'État, de compétitivité, de géopolitique, d'environnement, ou même de numérique… Les think tanks nous alimentent en études, en idées, en propositions, en événements. Ils sont une aide précieuse à la prise de décision politique.

Cependant, il n'existait pas encore jusqu'à aujourd'hui d'outil permettant d'aider les décideurs à naviguer dans la nébuleuse think tanks. Quand l'on parle ou l'on entend parler de "think tanks", voici quelques questions que mes collègues parlementaires, décideurs et moi-même nous posons :

A qui peut-on se fier ?

Quelles structures se présentant comme "think tanks" en sont vraiment ?

Comment distinguer des think tankeurs par rapport à des représentants d'intérêts ?

Qui est vraiment transparent en matière de gouvernance ?

Qui est vraiment transparent en matière de financements ?

Qui produit vraiment de la recherche en politiques publiques et qui est une coquille vide au service d'un seul et unique "président-fondateur" ?

Qui produit de véritables études en profondeur et qui se contente d'organiser des petits-déjeuners de réseautage ?

Ces études sont-elles produites de manières impartiales ?
D'où s'expriment les structures se présentant comme think tanks et leurs experts ?

Qui est véritablement légitime à s'exprimer dans la presse et à être auditionné par nos commissions parlementaires et qui survend son expertise ?

Qui possède une expertise et qui émet des opinions ?

Dit autrement : qui peut-on écouter et de quels travaux pouvons-nous nous inspirer en "toute sécurité" ?

Ou encore : avec quelles structures pouvons-nous travailler sans risquer d'être phagocyté par un intérêt caché ?

Mais également, parce que tout n'est évidemment pas négatif : y a-t-il des think tanks qui font un travail remarquable et dont nous ne connaissons pas les travaux car ceux-ci n'ont pas les moyens humains et/ou financiers de communiquer au grand public, d'avoir un accès direct aux décideurs et aux médias ? Comment les repérer et travailler avec eux ?

Voilà les questions que nous nous posons, et voilà les questions auxquelles l'Observatoire des Think Tanks et ce nouveau label évaluant la performance et la transparence des think tanks répondent. J'espère que cet ouvrage et cette étude tomberont dans les mains de tous ceux qui, en tant que professionnels, politiques, ou citoyens, sont confrontés aux think tanks ou tentés de s'engager auprès de l'un d'eux.

Enfin, je suis sensible à la question des think tanks car je sais que les idées n'ont pas de frontières. Elue d'un territoire d'outre-mer, Saint-Pierre-et-Miquelon, seul territoire français en Amérique du Nord, je vois bien la place qu'occupent les think tanks au Canada et aux Etats-Unis. Je sais à quel point ces deux nations n'hésitent pas à utiliser leurs think tanks comme des outils de soft power, de diplomatie en track 1.5[1] ou en track 2 [2] .

En France, nous n'avons pas à rougir de l'influence des think tanks anglo-saxons ou allemands. Chacun à pu voir l'impact mondial d'un think tank français tel que l'IDDRI et sa fondatrice, Laurence Tubiana, ont eu ces dernières années. En collaboration plus qu'étroite avec le Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International et avec le Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, ils sont au coeur de la machine diplomatique et citoyenne qui a permis que l'échec de COP15 à Copenhague se transforme en succès à la COP21 de Paris.

Toutefois, même si notre recherche en politiques publiques est puissante et même si notre potentiel est immense, nos think tanks manquent encore de visibilité, vis-à-vis du public hors des CSP+, ainsi qu'à l'international. Or, pour savoir qui promouvoir et comment les promouvoir, encore faut-il déjà s'assurer de la clarté et de la transparence de nos think tanks nationaux. C'est pourquoi, là encore, je suis sensible à la démarche de l'Observatoire Européen des Think Tanks, qui me paraît être sinon d'intérêt public, au moins d'intérêt stratégique.

Nous en avons d'ailleurs eu la preuve en juillet dernier, lors des Assises Nationales des Think Tanks que j'ai co-parrainées avec Mme Nicole Fontaine au Palais du Luxembourg. Plus d'une trentaine d'ambassades avaient répondu favorablement à l'invitation de l'Observatoire Européen des Think Tanks pour assister à cette journée de réflexion menée par et autour de think tankeurs français.

---

[1] diplomatie de rencontres entre gouvernements et sociétés civiles

[2] diplomatie non-gouvernementale de contacts informels entre sociétés civiles

A l'heure où beaucoup envisagent un repli sur nous-mêmes et où prospère l'idée que la France pourrait se suffire à elle-même dans la mondialisation, cette réponse favorable montre l'attachement du monde à la France et à son débat d'idées. Peut-être cela contribuera-t-il à alimenter l'idée que lorsque la France appuie sur le bouton pause, ne serait-ce que l'espace d'une journée, et réfléchit, beaucoup écoutent encore ? En tous cas, ce que j'ai remarqué lors de ces Assises Nationales, c'est que la production de nos think tankeurs nationaux intéresse hors de nos frontières. Nous avons donc sans doute là un matériau brut à structurer pour faire de nos champions nationaux l'expression d'une certaine idée des politiques publiques "à la française", en Europe et au-delà.

En conclusion, parce qu'une nation ne peut progresser que lorsqu'elle se donne le temps et les moyens du débat, je crois qu'il est nécessaire que notre pays développe une relation aux think tanks qui lui soit propre, basée sur la notion de transparence.

C'est pourquoi, je suis sensible aux initiatives de l'Observatoire Européen des Think Tanks, que j'ai tendance à voir comme une sorte de think tank… sur les think tanks. Il faut encourager et aider les initiatives visant à rassembler ceux dont le métier est de penser et tous les citoyens qui veulent aussi apporter leur pierre à l'édifice, sans être des chercheurs professionnels. Ces initiatives d'intérêt général font rayonner notre débat public. Elles sont un nouveau marqueur de vitalité démocratique, avec le potentiel de faire rayonner également notre pays à l'international et contribuer à la défense de nos intérêts dans le monde.

J'espère que ce travail de l'Observatoire Européen des Think Tanks permettra également à de nouveaux think tanks d'éclore sur des thématiques d'avenir et sur les enjeux ultra-marins. En tant qu'élue, je forme ce vœu parce que je crois que ce n'est qu'en travaillant en collaboration avec des think tanks que nous pourrons trouver les solutions les plus efficaces pour notre pays, notre économie et nos territoires, en métropole mais aussi outre-mer.

Les think tanks sont des structures suffisamment flexibles pour être à même d'organiser leur réflexion de manière transversale, de manière autonomie, et c'est sans doute de cela dont nous avons besoin aujourd'hui : de réflexion transversale, dans le champ politique, mais hors du temps politique.

Karine CLAIREAUX

Sénateur de Saint-Pierre-et-Miquelon
Maire de Saint-Pierre
Présidente du bureau du Conseil National de la Mer et des Littoraux
Marraine des Assises Nationales des Think Tanks et du label "Think Tank & Transparent"

INTRODUCTION

par Olivier Urrutia, Directeur de l'étude

Le présent ouvrage, LA FRANCE DES THINK TANKS 2016, **est le fruit du travail de recherche réalisé par les équipes de l'Observatoire Européen des Think Tanks à Paris, sur l'espace d'un an, de Novembre 2015 à Novembre 2016.**

Il 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 20ème 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, LA FRANCE DES THINK TANKS 2016, et le label "Think Tank & Transparent - France 2016" qu'il 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-saxone, 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 cet ouvrage :

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 et une bonne réflexion !

Olivier URRUTIA

Directeur général,
OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS

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

L'OBSERVATOIRE

OBSERVATOIRE
EUROPÉEN DES
THINK TANKS
PARIS - BRUXELLES - MADRID • DEPUIS 2006

IDENTITÉ ET MISSIONS

L'Observatoire Européen des Think Tanks, dont le siège social est situé à Paris, est une association loi 1901 à but non lucratif, créée en 2006 sous la dénomination "Observatoire Français des Think Tanks" (OFTT). En 2013, l'Observatoire a ouvert un second bureau à Barcelone (localisé à Madrid depuis juillet 2016), et un troisième à Bruxelles en 2015 affirmant ainsi plus encore sa vocation internationale qui s'appuie sur une identité européenne forte.

Aujourd'hui pleinement européen, dix ans après sa création, l'Observatoire exerce désormais ses activités sous la dénomination "Observatoire Européen des Think Tanks" depuis Octobre 2016. En effet, si nous sommes ouverts sur le monde et toutes ses zones, l'Europe et la méditerranée sont nos deux axes prioritaires. La cohabitation interculturelle est essentielle sur l'ensemble des territoires, tant au niveau local qu'à l'échelle internationale.

Les principales missions de l'Observatoire Européen des Think Tanks sont :

- **Contribuer à l'émergence d'une société civile européenne** éclairée, informée et impliquée afin de préserver les conditions démocratiques de la gestion des politiques publiques.

- **Encourager la participation active de la société civile** dans l'élaboration des politiques publiques et dans la gouvernance des Etats démocratiques.

- **Favoriser et animer le dialogue politique et les échanges de bonnes pratiques** entre les acteurs publics et privés dans et hors de la zone de l'union européenne sur les questions de démocratie, de sécurité, d'éducation et de culture afin de favoriser le dialogue politique.

Le dialogue et la pédagogie sont au cœur de notre mission. Nous sommes convaincus que rendre accessibles les choix et les orientations politiques à tous les citoyens sans distinction de culture, de religion, d'orientation politique, de classe sociale, de sexe ni d'âge s'inscrit dans une démarche d'émancipation, d'éducation et de responsabilisation individuelle et collective qui seule permettra de préserver les conditions d'un débat démocratique de qualité.

Ainsi, l'Observatoire Européen des Think Tanks soutient l'exercice d'une gouvernance ouverte, plurielle et démocratique. C'est par un attachement indéfectible à ces principes que nous diffusons en source ouverte à partir de notre site internet tous nos contenus et que nous ouvrons les portes des événements dont nous sommes les organisateurs à toute personne désireuse d'y participer.

En quelques années, l'Observatoire est devenu un acteur fédérant autour de lui un écosystème riche et varié (institutions, universités, grandes écoles, entreprises publiques et privées, médias).

La gouvernance de l'Observatoire Européen des Think Tanks s'organise autour d'un bureau, d'un conseil d'orientation et d'un conseil d'administration, composés de personnalités qui font autorité dans leur domaine.

L'Observatoire Européen des Think Tanks est une organisation non partisane, indépendante financièrement et ne déclare aucun conflit d'intérêt.

HISTORIQUE ET ACTIVITÉS

Les analyses de l'Observatoire Européen des Think Tanks se centrent sur les questions organisationnelles aussi bien que fonctionnelles des centres de réflexion et de recherche.

Lors des dix dernières années, l'Observatoire a développé et dirigé une série d'initiatives avec pour principal objectif d'établir des liens entre les champs de l'expertise et du politique embrassant tous les sujets de politiques publiques tels que les relations internationales, la sécurité et la défense, la santé, l'éducation et la culture, l'économie, le développement durable, le numérique ou bien encore les affaires européennes. Pour cela, l'Observatoire s'est appuyé sur des partenariats internationaux avec de prestigieuses universités, son réseau de bureaux et d'équipes locales à Paris, Bruxelles, Barcelone et maintenant Madrid, ainsi que des rapports étroits avec les différents acteurs traitant des think tanks tels que le Think Tanks and Civil Societies Program (TTCSP), On Think Tanks, Transparify et le Think tank Fund de l'Open Society.

Ce travail global et collaboratif s'inscrit dans le cadre d'un réseau international d'acteurs travaillant à l'observation, l'analyse critique et à l'articulation du phénomène think tanks, au service d'une meilleure compréhension par la société civile et les décideurs politiques des nouveaux enjeux de gouvernance liés à ce type d'acteurs.

L'Observatoire Européen des Think Tanks s'appuie sur ses équipes internes composées d'experts, son Conseil d'Orientation et son réseau international de correspondants - chercheurs et professeurs - afin de mener à bien l'ensemble de ses activités résumées ci-après.

ACTIVITÉS DE L'OBSERVATOIRE				
Publications	**Evénementiel**	**Evaluation**	**Référencement**	**Prestations**
• Revue Think • Dossiers • Notes • Tribunes • Interviews • Ouvrages	• Trophées des think tanks • Assises Nationales des Think Tanks • Conférences • Séminaires	• Baromètre annuel des think tanks • Label TT & Transparent France • Label TT & Transparent Arctique	• Flux RSS	• Conseil • Annuaires • Cartographies • Master Class • Evénements

L'Observatoire a la volonté d'enrichir sans cesse ses différentes bases de données et son réseau afin de sensibiliser et informer au mieux les citoyens au sujet de la place croissante qu'occupent les think tanks dans la gestion des politiques publiques.

La variété des publics qui sollicitent l'Observatoire dans le cadre de ses différentes activités est le signe de l'intérêt pour les travaux portant sur la question de ces organisations.

Dès 2006, l'Observatoire a consacré, avec ses dossiers *Horizons* et ses études de benchmark, le caractère idiosyncratique des think tanks, en mettant notamment en exergue les réalités nationales de chaque écosystème, leurs principales similitudes et différences.

De très nombreux écosystèmes nationaux ont ainsi fait l'objet d'une analyse et/ou d'une prise de contact : Etats-Unis, Angleterre, Allemagne, Espagne, Belgique, Italie,

Pologne, Russie, Turquie, Arménie, Chypre, Chine, Maroc, Argentine, Brésil, Uruguay, Canada, Mexique, Norvège, Suède, Australie, Nigeria, Israël et Afrique du Sud, Pays-Bas, République Tchèque, Inde, Japon. Les résultats de ces recherches sont livrés sous différents formats.

Plus récemment, devant le succès du "Label Think Tank & Transparent - France", l'Observatoire a décidé de développer un label similaire à l'international. Dès 2017, le "Think Tanks & Transparency Label - Arctic" sera lancé, évaluant tous les think tanks autour du monde produisant de la recherche en politiques publiques en rapport avec l'espace Arctique. Après un premier séminaire de présentation du label à Reykjavík (Islande) en Octobre 2016, et un second séminaire en Décembre 2016 en Laponie Finlandaise, la première cérémonie de labellisation aura lieu en Octobre 2017 à Reykjavík.

L'Observatoire Européen des Think Tanks est également régulièrement sollicité par les médias pour traiter du "phénomène" think tanks.

Par ailleurs, les dirigeants de l'Observatoire des think tanks interviennent régulièrement au sein de programmes universitaires (Master 1, Master 2, séminaire d'écoles doctorales et d'institutions) afin de sensibiliser les étudiants et jeunes chercheurs à cet objet social.

En dix années d'activité, l'Observatoire a su développer son réseau au-delà des frontières françaises avec les différents acteurs qui travaillent sur la question des think tanks et participer ainsi à l'émergence d'un véritable écosystème.

LES TROPHÉES DES THINK TANKS (2011-2014)

Les Trophées des Think Tanks s'inscrivent dans une démarche de recensement et d'analyse de ces structures participant à la production d'idées, et au débat politique et citoyen en France. En valorisant la dynamique et la résonance sur la vie publique française de ces acteurs de plus en plus influents, les trophées sont également l'occasion pour ceux-ci de mesurer la visibilité et l'écho de leur travail. Ils permettent par ailleurs de faciliter le dialogue entre les think tanks et les autres acteurs de la société civile (entreprises, associations, etc.). En effet, au rebours des idées reçues sur le désintérêt de nos concitoyens pour la chose publique, il s'agit pour l'Observatoire Européen des Think Tanks de rendre compte de ces dynamiques sociales que sont les think tanks, au delà des clivages partisans, afin de souligner le dynamisme de la société française.

Pour l'Observatoire Européen des Think Tanks, les Trophées des think tanks permettent plus prosaïquement depuis 2011 de recenser et catégoriser selon les thématiques de politiques publiques traitées les think tanks présents sur le territoire national. Cette cartographie constitue l'une des activités fondamentales de l'Observatoire. Les Trophées ont permis également à l'Observatoire de se faire connaître et, ainsi, à des organisations non identifiées de se manifester.

Les Trophées ont été imaginés par l'Observatoire comme un événement structurant de l'écosystème national, fédérateur, inclusif et pédagogique. L'objectif est toujours celui d'organiser et d'animer une communauté en même temps que de donner à voir sa réalité, souvent complexe, aux responsables politiques, aux médias, aux entreprises et, plus largement, à l'ensemble des citoyens.

La finalité des Trophées est l'accès à l'information liée à ces organisations.

LES TROPHÉES EN CHIFFRES

	1ère édition 2011	2ème édition 2012	3ème édition 2014
Partenaires Institutionnels	CCI France	CCI France Conseil Economique Social et Environnemental	CCI France Conseil Economique Social et Environnemental
Partenaires médias		Challenges.fr	Challenges.fr L'Opinion Eco&Réseau Veille Magazine
Partenaires privés	i&e	i&e Burson-Marsteller	Public Sénat Fondation KPMG ADIVE FTI Consulting CELSA Mutualité Française GEO PLC Europress.com AmCham Haas & Associés Logicom Béliers Associés
Affluence	111 personnes	257 personnes	407 personnes
Think Tanks participants	26	38	42
Trophées décernés	4	4	10

L'Observatoire Européen des Think Tanks a souhaité que les Trophées trouvent leur prolongement dans le label "Think Tank & Transparent" qui ouvre des perspectives de compréhension et d'analyse plus larges.

LES ASSISES NATIONALES DES THINK TANKS (2016-)

Lancées en Juillet 2016, les Assises Nationales des Think Tanks sont un événement d'une journée-débat au format inédit en France rassemblant à la tribune des représentants des think tanks généralistes et thématiques autour de **sujets de politiques publiques**.

Les Assises Nationales des Think Tanks ont pour objectif d'offrir à différents acteurs des politiques publiques (think tanks, ONG, politiques, entreprises) un espace de dialogue et de confrontations d'idées propices à la réflexion ouvert aux publics.

Des chercheurs et personnalités émanant de quinze think tanks invités à la tribune se sont confrontés à nos parrains, à des personnalités institutionnelles et à des personnalités du monde économique français et européen au cours de cinq table rondes thématiques, chacune croisant deux thèmes ayant fait l'objet d'une remise de trophée lors des "Trophées des Think Tanks" entre 2011 et 2014 :

Table ronde n°1 : Santé & Numérique

Table ronde n°2 : Europe & Education-Culture

Table ronde n°3 : Affaires/Relations Internationales & Écologie

Table ronde n°4 : Politique & Economie"

Table ronde n°5 : Gouvernance & Transparence de la vie publique

---

LES ASSISES EN CHIFFRES

	1ère édition 2016
Parrains de l'événement	Mme Karine Claireaux, *sénateur (PS) de Saint-Pierre-et-Miquelon,* *présidente du bureau du Conseil National de la Mer & des Littoraux* Mme Nicole Fontaine, *ancien ministre (UDF),* *ancienne présidente du Parlement Européen (PPE)*
Lieu d'organisation	Palais du Luxembourg (Sénat) *salle Clémenceau et salons Napoléon et Pourpre*
Partenaires	Radio France Internationale (RFI) Public Sénat Eco&Réseau Réseau Jeunesse Outre-Mer
Inscription/ Affluence	801 inscrits / 240 participants
Think Tanks participants	42 (dont 15 représentés à la tribune)

#ANTT2016 #OTT10ANS

OBSERVATOIRE DES THINK TANKS en association avec PUBLIC SÉNAT rfi

ANTT.EVENTBRITE.FR

Assises Nationales des Think Tanks 2016

4 juillet - Palais du Luxembourg - Paris

8h30 Ouverture des portes

9h15 OUVERTURE DES TRAVAUX — SALLE CLÉMENCEAU

- **Emmanuel Kessler**, Président-Directeur Général de Public Sénat
- **Nicole Fontaine**, marraine des Assises Nationales des Think Tanks 2016
- **Karine Claireaux**, marraine des Assises Nationales des Think Tanks 2016

9h30 TABLE RONDE 'SANTÉ & NUMÉRIQUE' TABLE RONDE 'SANTÉ & NUMÉRIQUE'

E-santé et blockchain : démocratiser l'accès aux soins à moindre coût ?

- **Camille Viazaga**, déléguée générale, **Renaissance Numérique**
- **Erwann Paul**, directeur du pôle santé, **Cartes Sur Table**
- **Dr. Franck Baudino**, médecin généraliste, Président-Directeur Général de Health 4 Development
- **Murielle Fayolle**, experte santé, **Fondation Jean Jaurès**

11h TABLE RONDE 'EUROPE & EDUCATION-CULTURE'

L'identité européenne à l'épreuve du BREXIT, comment rebondir ?

- **Nicole Fontaine**, avocate, ancien Ministre délégué à l'Industrie, ancienne Présidente du Parlement Européen
- **Josep Borrell**, membre du conseil d'administration de l'**Institut Jacques Delors - Notre Europe**, ancien Président du Parlement Européen, ancien président de l'Institut Universitaire Européen de Florence
- **Philippe Léglise-Costa**, Secrétaire Général des Affaires Européennes, services du Premier Ministre
- **Philippe Herzog**, président-fondateur de **Confrontations Europe**
- **Jean-Dominique Giuliani**, Président de la **Fondation Robert Schuman**
- **Thomas Gomart**, directeur de l'**Institut Français des Relations Internationales (IFRI)**

13h-14h30 PAUSE *(cocktail déjeunatoire sur invitation)*

14h30 TABLE RONDE 'AFFAIRES INTERNATIONALES & ÉCOLOGIE'

Géopolitique de l'eau et des mers au XXIè siècle : enjeux, risques et opportunités stratégiques

- **Karine Claireaux**, Sénateur de Saint-Pierre-et-Miquelon, Maire de Saint-Pierre, Présidente du bureau du Conseil National de la Mer et du Littoral
- **S.E. Ali Ahani**, ambassadeur de la République Islamique d'Iran en France
- **Teresa Ribera**, ancien Ministre espagnol de l'Environnement et du Développement Durable, directrice générale de l'**Institut du Développement Durable et des Relations Internationales (IDDRI)**
- **Franck Galland**, PDG de ES^2, chercheur associé à la **Fondation pour la Recherche Stratégique (FRS)**
- **Isabella Alloisio**, chercheur senior et coordinatrice des relations extérieures, **International Center for Climate Governance (ICCG)**

16h15 ALLOCUTION DE MME ESTELLE GRELIER, Secrétaire d'État en charge des Collectivités Territoriales

16h30 TABLE RONDE 'POLITIQUE & ECONOMIE'

Réformer l'État : levier de compétitivité, de confiance et de croissance ?

- **Jean Pisani-Ferry**, commissaire général de France Stratégie, ancien directeur du **CEPII** et de **Bruegel**
- **Xavier Ragot**, président de l'**Observatoire Français des Conjonctures Economiques (OFCE)**
- **Michel Rousseau**, président de la **Fondation Concorde**
- **Frédéric Monlouis-Félicité**, délégué général de l'**Institut de l'Entreprise**
- **Thierry Pech**, directeur général de **Terra Nova**

18h15 TABLE RONDE 'GOUVERNANCE & TRANSPARENCE DE LA VIE PUBLIQUE'

La Transparence de la vie publique, garantie de stabilité et de vitalité de nos démocraties ?

- **Jean-Claude Javillier,** président de l'**OBSERVATOIRE DES THINK TANKS**, Professeur Emérite de droit, ancien directeur du Bureau des Normes de l'Organisation Internationale du Travail (ONU-OIT)
- **Stéphane Jacobzone**, chef de division adjoint, responsable pour la coordination des activités du Comité de Gouvernance Publique, OCDE
- **Daniel Lebègue,** président de Transparency International France et du Conseil Consultatif de l'**IDDRI**
- **Dominique Lamoureux,** directeur éthique et responsabilité d'entreprise, Thalès
- **Roxana Family,** doyen, Chaire Droit et Ethique des affaires, UCP et directrice de la Revue RICEA

19h45 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DU LABEL GTTT

LABEL GOUVERNANCE & TRANSPARENCE OBSERVATOIRE DES THINK TANKS

20h Clôture des travaux

Programme définitif au 1er Juillet 2016

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[3]

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.)[4].

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.

---

[3] 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.

[4] 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 Parteinahe 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[5], 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[6], 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).

---

[5] 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.

[6] Le fonds de dotation est utilisé pour soutenir des projets d'intérêt général dans des configurations très variées. Le cap du millier 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[7] 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) ;

---

[7] *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)[8]. 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

---

[8] 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 consomptible, 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 21ème 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[9] 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

[9] *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[10] 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[11], 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

---

[10] Voir à ce sujet les rapports de 2014-2015 de Transparicy International et de Transparify 2015.

[11] 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.

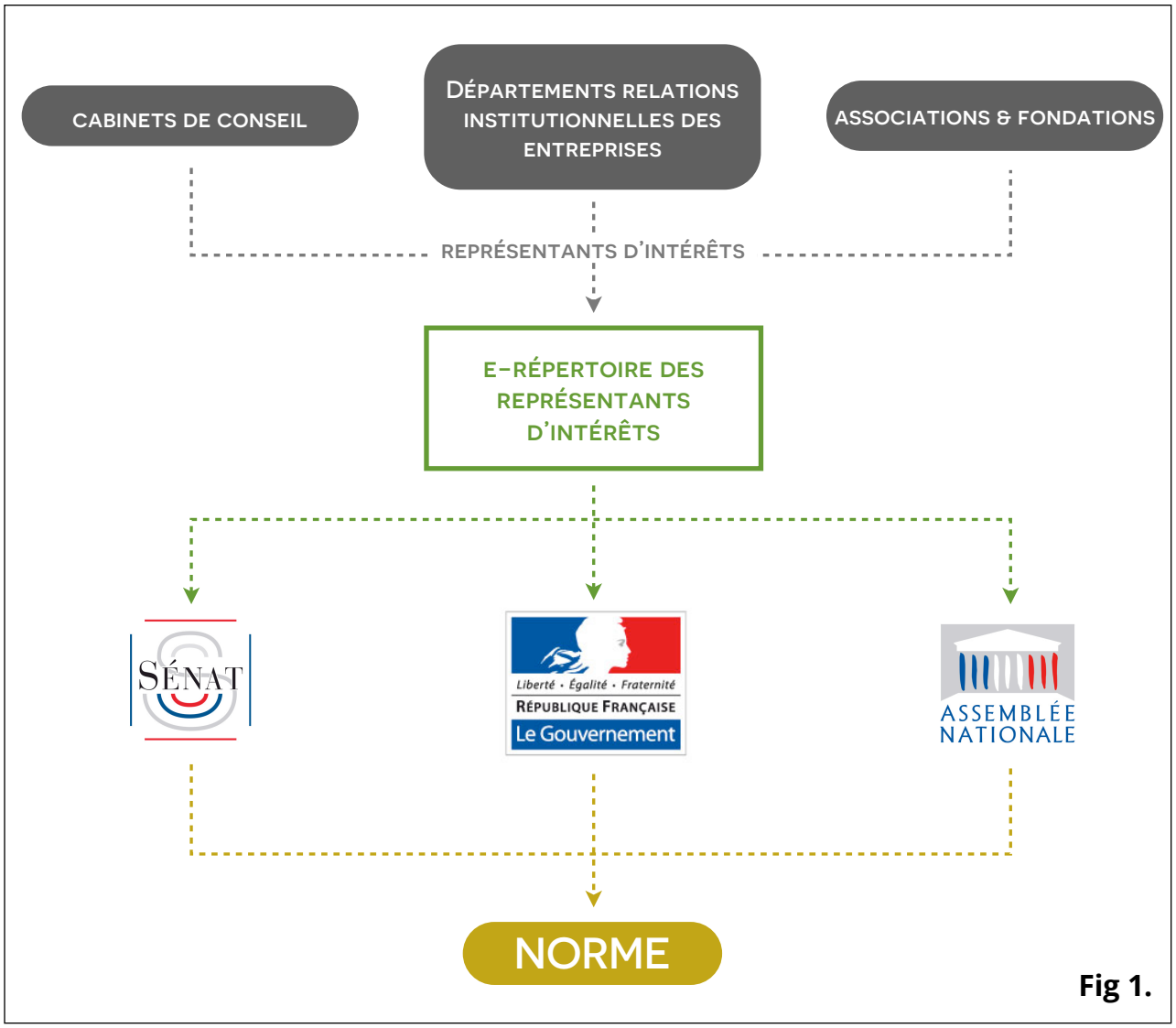


Fig 1.

Le rapport de Jean-Louis Nadal intitulé "Renouer la confiance publique"[12] 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

[12] *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 medias et donc auprès du grand public s'accroitre 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 mono-thématiques 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^{ème} et IV^{ème} 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 19ème siècle, développés jusqu'à leur forme contemporaine au 20ème et plongés en ce début de 21ème 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)[13] Leur cheminement est sinueux et chargé d'ambigüités, jalonné de ruptures et de continuités.

[13] [15] Voir chronologie de la création des think tanks français, pages 64-65

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. pages 88-89).

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 évènements 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 évènements 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 évènementielle 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 récipiendaires 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**.

1ÈRE 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[14]

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 rédhibitoire.**

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 1er 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.

---

[14] *Voir la grille d'évaluation, dimension production, page 84*

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.

2ÈME 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,...

3ÈME 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[15].

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.

---

[15] *voir "Production et Activités d'un think tank", pages 66-70*

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.

1ÈRE 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 Soult - 75012 Paris Cedex

2ÈME 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.

3ÈME 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.

THINK TANK & TRANSPARENT
LABEL 2017 · FRANCE · »OETT

FICHE DE CANDIDATURE 2017

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	☐	**Environnement / Dév. Durable**	☐
Economie	☐	**Education**	☐
Europe	☐	**Santé**	☐
Défense	☐	**Energie**	☐
Fiscalité	☐	**Sécurité**	☐
Entreprise	☐	**Numérique**	☐
Culture	☐	**Autre (préciser) :**	

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**

»OBSERVATOIRE EUROPEEN DES THINK TANKS

THINK TANK & TRANSPARENT
LABEL 2017 · FRANCE · ETT

FICHE DE CANDIDATURE 2017

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)

ACTES DE COLLOQUE PUBLIÉS ENTRE 01/01/2016 ET 31/12/2016 (TITRE-DATE-URL)

RÉSULTATS DU LABEL 2016

RÉSULTATS DU LABEL 2016

Comprendre la genèse d'une idée c'est aussi mieux en comprendre la nature même. C'est pourquoi, à l'occasion des 10 ans de l'Observatoire, nous avons pris l'initiative de créer le label "Think Tank & Transparent", en l'appliquant d'abord à notre écosystème historique : l'écosystème français.

Aujourd'hui, après un an de recherche, de traitement et d'analyse, le label "Think Tank & Transparent" et la présente étude qui en découle constituent une première en France, en Europe et dans le monde.

En effet, si quelques travaux de recherche académique, travaux de description et d'évaluation[16], ouvrages, tribunes de presse grand public et classements[17] existaient, jamais encore une démarche de labellisation portant sur un écosystème national ni l'analyse sociologique et structurelle que l'étude approfondie de ces think tanks nous a permis de mener n'avaient été entreprises et rendues publiques.

De ce travail sans précédent, long, complexe et souvent sensible, nous assumons les limites inhérentes à toute démarche scientifique. Parce que "l'homme qui ne tente rien ne se trompe qu'une fois"[18], c'est pourquoi nous avons eu pour ambition d'ouvrir, avec quelques autres, une nouvelle voie qui faciliterait le travail de recherche autour de ces organisations souvent peu étudiées, en France en tout cas.

---

[16] *Voir à ce sujet les travaux de On Think Tanks et de Transparify.*

[17] *Trophées des Think Tanks (Observatoire des Think Tanks), Global Go to Think Tanks (UPenn), REPEC, etc.*

[18] *Citation de Lao Tseu*

Les résultats recueillis, analysés et présentés ici ne sont qu'une première pierre à l'édifice.

Que sait-on de la relation entre les think tanks et le public informé de leurs activités ?

En 2016, nous savons que les think tanks sont devenus des acteurs identifiés et acceptés dans le débat public.

Nous savons également que les attentes pesant sur leurs capacités à innover, à rompre l'immobilisme et à produire de la connaissance sont grandes.

Nous savons aussi que les think tanks, les ONG, les PME et TPE et les mairies jouissent plutôt d'une bonne image contrairement à l'Etat, les organismes internationaux, les multinationales, les médias, le gouvernement, les syndicats qui n'inspirent pas confiance [19].

Cependant, la reconnaissance de l'utilité et de la valeur ajoutée des think tanks pour le pays ne va pas sans des interrogations profondes quant aux intérêts qu'ils défendent, quant à leurs liens avec la classe politique et les grandes entreprises qui, souvent, les financent.

Enfin, nous savons, grâce au "Baromètre d'Image des Think Tanks 2016" que leur professionnalisme et leurs valeurs, au premier rang desquelles l'éthique, ne semblent évidentes pour les deux-tiers des cadres CSP+.

---

[19] "Baromètre d'Image des Think Tanks 2016", de l'institut Think en partenariat avec l'Observatoire des Think Tanks, auprès de 1003 cadres dont 206 dirigeants interrogés en ligne du 16 au 29 décembre 2015, selon la méthode des quotas. Les résultats de ce sondage doivent tenir compte des marges d'erreurs statistiques d'environ 2, 3 points pour un échantillon de 1000 répondants, 3, 6 points sur 300 répondants (bons connaisseurs).

L'étude se structure autour d'une présentation consacrée aux résultats globaux et détaillés du label "Think Tank & Transparent" de l'édition 2016 suivie d'une seconde partie présentant l'analyse sociologique et statistique détaillée et commentée des organisations labellisées. Puis, une troisième partie pratique constituée de l'annuaire des dirigeants des think tanks labellisés viendra conclure cet ouvrage.

"Le pouvoir se gagne par les idées," écrivait Antonio Gramsci. Dans la mesure où les think tanks ont pour vocation la réflexion, la production et la diffusion d'idées originales et innovantes portant sur les politiques publiques afin d'animer le débat public et de participer à la prise de décision politique, il nous apparaît comme absolument essentiel d'en éclairer les soubassements, les différents aspects constitutifs et les objectifs. Il s'agit là d'une nécessité impérieuse sur le plan démocratique tant il est incontestable que de comprendre la genèse d'une idée c'est aussi mieux en comprendre la sincérité et la portée.

LISTE DES 46 ORGANISATIONS

SUR LA BASE DE L'ACTIVITÉ DE CES ORGANISATIONS CONSTATÉE EN 2015, À L'EXCEPTION

LABELLISÉES THINK TANKS • 2016

DE DEUX ORGANISATIONS REPÊCHÉES SUR LA BASE DE LEUR ACTIVITÉ CONSTATÉE EN 2014

CONFRONTATIONS EUROPE

EUROPEAN COUNCIL ON FOREIGN RELATIONS ecfr.eu Paris

EN TEMPS RÉEL

La Fabrique de l'industrie laboratoire d'idées

Fondation Concorde

FONDATION iFRAP

Jean Jaurès Fondation

FONDATION NICOLAS HULOT POUR LA NATURE ET L'HOMME

FARM Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE

GenerationLibre

G | M | F

IDDRI

ifri

INSTITUT Thomas More

Institut Turgot

IPEMED INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN

IRDES Institut de recherche et documentation en économie de la santé

Novo Ideo

ofce

INSTITUT PRESAJE JUSTICE & ÉCONOMIE

LA QUADRATURE DU NET

sol et civilisation

Sport et Citoyenneté Le Sport au service de la société

terra nova LA FONDATION PROGRESSISTE

ASIA CENTRE

ANNÉE DE CRÉATION : 2005

WWW.CENTREASIA.EU

GOUVERNANCE	13/30	C
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	30/30	A
COMMUNICATION	8/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

51 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

CARTES SUR TABLE

ANNÉE DE CRÉATION : 2012

WWW.CARTES-SUR-TABLE.FR

GOUVERNANCE	17/30	B
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	9/30	C
COMMUNICATION	8/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

34 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ANNÉE DE CRÉATION : 1978

WWW.CEPII.FR

GOUVERNANCE	23/30	B
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	30/30	A
COMMUNICATION	7/10	B

ÉVALUATION GÉNÉRALE

60 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ANNÉE DE CRÉATION : 2007

WWW.LECLUBDESJURISTES.COM

GOUVERNANCE	12/30	C
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	6/30	C
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

27 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

CONFRONTATIONS EUROPE

ANNÉE DE CRÉATION : 1991

WWW.CONFRONTATIONS.ORG

GOUVERNANCE	23/30	B
TRANSPARENCE	6/30	C
PRODUCTION	19/30	B
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

57 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ANNÉE DE CRÉATION : 2014

WWW.ECFR.EU/PARIS

GOUVERNANCE	13/30	C
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	26/30	B
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

48 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ANNÉE DE CRÉATION : 2000

WWW.ENTEMPSREEL.COM

GOUVERNANCE	14/30	C
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	4/30*	D
COMMUNICATION	4/10	D

*REPÊCHÉ SUR LA BASE DE LA PRODUCTION 2014

ÉVALUATION GÉNÉRALE

22 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

La Fabrique de l'industrie

laboratoire d'idées

ANNÉE DE CRÉATION : 2011

WWW.LA-FABRIQUE.FR

GOUVERNANCE	22/30	B
TRANSPARENCE	28/30	A
PRODUCTION	7/30	C
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

66 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

LA FABRIQUE DE LA CITÉ

ANNÉE DE CRÉATION : 2010

WWW.LAFABRIQUEDELACITE.COM

GOUVERNANCE	18/30	B
TRANSPARENCE	3/30	D
PRODUCTION	7/30	C
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

37 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

La Fabrique Ecologique

ANNÉE DE CRÉATION : 2013

WWW.LAFABRIQUEECOLOGIQUE.FR

GOUVERNANCE	30/30	A
TRANSPARENCE	3/30	D
PRODUCTION	8/30	C
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

47 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ANNÉE DE CRÉATION : 2000

WWW.FING.ORG

GOUVERNANCE	21/30	B
TRANSPARENCE	14/30	C
PRODUCTION	15/30	B
COMMUNICATION	10/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

60 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

fondapol

FONDATION POUR L'INNOVATION POLITIQUE

ANNÉE DE CRÉATION : 2004

WWW.FONDAPOL.ORG

GOUVERNANCE	22/30	B
TRANSPARENCE	11/30	C
PRODUCTION	30/30	A
COMMUNICATION	10/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

73 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ANNÉE DE CRÉATION : 1997

WWW.FONDATIONCONCORDE.COM

GOUVERNANCE	22/30	B
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	6/30	C
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

37 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ANNÉE DE CRÉATION : 1985

WWW.IFRAP.ORG

GOUVERNANCE	27/30	A
TRANSPARENCE	16/30	B
PRODUCTION	30/30	A
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

81 / 100 GRADE A

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

Jean Jaurès
Fondation

ANNÉE DE CRÉATION : 1992

WWW.JEAN-JAURES.ORG

GOUVERNANCE	23/30	B
TRANSPARENCE	12/30	C
PRODUCTION	30/30	A
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

74 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

FONDATION NICOLAS HULOT POUR LA NATURE ET L'HOMME

ANNÉE DE CRÉATION : 1990

WWW.FONDATION-NICOLAS-HULOT.ORG

GOUVERNANCE	27/30	A
TRANSPARENCE	29/30	A
PRODUCTION	13/30	C
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

78 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ANNÉE DE CRÉATION : 2005

WWW.FONDATION-FARM.ORG

GOUVERNANCE	23/30	B
TRANSPARENCE	16/30	B
PRODUCTION	6/30	C
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

54 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

FONDATION pour la RECHERCHE STRATÉGIQUE

ANNÉE DE CRÉATION : 1992

WWW.FRSTRATEGIE.ORG

GOUVERNANCE	20/30	B
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	20/30	B
COMMUNICATION	4/10	D

ÉVALUATION GÉNÉRALE

44 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

FONDATION ROBERT SCHUMAN

ANNÉE DE CRÉATION : 1991

WWW.ROBERT-SCHUMAN.EU

GOUVERNANCE	19/30	B
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	30/30	A
COMMUNICATION	7/10	B

ÉVALUATION GÉNÉRALE

56 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

FORUM D'AVIGNON

Culture is future

ANNÉE DE CRÉATION : 2008

WWW.FORUM-AVIGNON.ORG

GOUVERNANCE	19/30	B
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	5/30	C
COMMUNICATION	7/10	B

ÉVALUATION GÉNÉRALE

31 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ANNÉE DE CRÉATION : 2013

WWW.GENERATIONLIBRE.EU

GOUVERNANCE	21/30	B
TRANSPARENCE	15/30	B
PRODUCTION	6/30	C
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

49 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

G | M | F

The German Marshall Fund of the United States

ANNÉE DE CRÉATION : 2015

WWW.GMFUS.ORG/OFFICES/PARIS

GOUVERNANCE	13/30	C
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	4/30	D
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

26 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

IDDRI

ANNÉE DE CRÉATION : 2001

WWW.IDDRI.ORG

GOUVERNANCE	23/30	B
TRANSPARENCE	21/30	B
PRODUCTION	30/30	A
COMMUNICATION	10/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

84 / 100 GRADE A

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ifri institut français des relations internationales

ANNÉE DE CRÉATION : 1979

WWW.IFRI.ORG

GOUVERNANCE	21/30	B
TRANSPARENCE	13/30	C
PRODUCTION	30/30	A
COMMUNICATION	10/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

74 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

ANNÉE DE CRÉATION : 1975

WWW.INSTITUT-ENTREPRISE.FR

GOUVERNANCE	22/30	B
TRANSPARENCE	15/30	B
PRODUCTION	16/30	B
COMMUNICATION	10/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

63 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

INSTITUT ÉCONOMIQUE MOLINARI

ANNÉE DE CRÉATION : 2006

WWW.INSTITUTMOLINARI.ORG

GOUVERNANCE	21/30	B
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	4/30	D
COMMUNICATION	8/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

33 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ANNÉE DE CRÉATION : 2000

WWW.INSTITUT-KERVEGAN.COM

GOUVERNANCE	27/30	A
TRANSPARENCE	5/30	C
PRODUCTION	3/30*	D
COMMUNICATION	10/10	A

*REPÊCHÉ SUR LA BASE DE LA PRODUCTION 2014

ÉVALUATION GÉNÉRALE

45 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

INSTITUT MONTAIGNE

ANNÉE DE CRÉATION : 2000

WWW.INSTITUTMONTAIGNE.ORG

GOUVERNANCE	25/30	A
TRANSPARENCE	27/30	A
PRODUCTION	11/30	C
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

72 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

INSTITUT PRESAJE
JUSTICE & ECONOMIE

ANNÉE DE CRÉATION : 2002

WWW.PRESAJE.COM

GOUVERNANCE	23/30	B
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	3/30	D
COMMUNICATION	5/10	C

ÉVALUATION GÉNÉRALE

31 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

INSTITUT Thomas More

ANNÉE DE CRÉATION : 2004

WWW.INSTITUT-THOMAS-MORE.ORG

GOUVERNANCE	19/30	B
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	16/30	B
COMMUNICATION	4/10	D

ÉVALUATION GÉNÉRALE

39 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

Institut Turgot

ANNÉE DE CRÉATION : 2002

WWW.TURGOT.ORG

GOUVERNANCE	10/30	C
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	3/30	D
COMMUNICATION	2/10	D

ÉVALUATION GÉNÉRALE

15 / 100 GRADE D

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

IPEMED

- Institut de Prospective Économique du monde Méditerranéen -

ANNÉE DE CRÉATION : 2006

WWW.IPEMED.COOP

GOUVERNANCE	27/30	A
TRANSPARENCE	5/30	C
PRODUCTION	3/30	D
COMMUNICATION	10/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

45 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

IRDES

Institut de recherche et documentation en économie de la santé

ANNÉE DE CRÉATION : 1985

WWW.IRDES.FR

GOUVERNANCE	27/30	A
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	11/30	C
COMMUNICATION	8/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

46 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ANNÉE DE CRÉATION : 2002 (RELANCÉ EN 2010)

FR.IREFEUROPE.ORG

GOUVERNANCE	16/30	B
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	13/30	C
COMMUNICATION	8/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

37 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

INSTITUT DE RELATIONS INTERNATIONALES ET STRATÉGIQUES

ANNÉE DE CRÉATION : 1991

WWW.IRIS-FRANCE.ORG

GOUVERNANCE	18/30	B
TRANSPARENCE	10/30	C
PRODUCTION	30/30	A
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

67 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

IRSEM

INSTITUT DE RECHERCHE STRATÉGIQUE
DE L'ÉCOLE MILITAIRE

ANNÉE DE CRÉATION : 2010

WWW.DEFENSE.GOUV.FR/IRSEM

GOUVERNANCE	26/30	B
TRANSPARENCE	12/30	C
PRODUCTION	30/30	A
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

77 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ANNÉE DE CRÉATION : 1996

WWW.DELORSINSTITUTE.EU

GOUVERNANCE	23/30	B
TRANSPARENCE	29/30	A
PRODUCTION	28/30	A
COMMUNICATION	8/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

88 / 100 GRADE A

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ANNÉE DE CRÉATION : 2009

WWW.NOVO-IDEO.FR

GOUVERNANCE	14/30	C
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	3/30	D
COMMUNICATION	7/10	B

ÉVALUATION GÉNÉRALE

24 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ofce

ANNÉE DE CRÉATION : 1981

WWW.OFCE.SCIENCES-PO.FR

GOUVERNANCE	15/30	B
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	30/30	A
COMMUNICATION	7/10	B

ÉVALUATION GÉNÉRALE

52 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

LA QUADRATURE DU NET

ANNÉE DE CRÉATION : 2013

WWW.LAQUADRATURE.NET

GOUVERNANCE	25/30	A
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	9/30	C
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

43 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

renaissance numérique

le think tank de la société numérique

ANNÉE DE CRÉATION : 2005

WWW.RENAISSANCENUMERIQUE.ORG

GOUVERNANCE	19/30	B
TRANSPARENCE	2/30	D
PRODUCTION	7/30	C
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

37 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ANNÉE DE CRÉATION : 1868

WWW.SAFAGRIDEES.COM

GOUVERNANCE	17/30	B
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	7/30	C
COMMUNICATION	8/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

32 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

ANNÉE DE CRÉATION : 2010

WWW.THESHIFTPROJECT.ORG

GOUVERNANCE	27/30	A
TRANSPARENCE	5/30	C
PRODUCTION	3/30	D
COMMUNICATION	9/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

32 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

sol et civilisation

ANNÉE DE CRÉATION : 1991

WWW.SOLETCIVILISATION.FR

GOUVERNANCE	19/30	B
TRANSPARENCE	0/30	D
PRODUCTION	3/30	D
COMMUNICATION	8/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

30 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

Sport et Citoyenneté

Le Sport au service de la société

ANNÉE DE CRÉATION : 2007

WWW.SPORTETCITOYENNETE.COM

GOUVERNANCE	22/30	B
TRANSPARENCE	5/30	C
PRODUCTION	5/30	C
COMMUNICATION	10/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

42 / 100 GRADE C

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

terra nova

LA FONDATION PROGRESSISTE

ANNÉE DE CRÉATION : 2008

WWW.TNOVA.FR

GOUVERNANCE	27/30	A
TRANSPARENCE	7/30	C
PRODUCTION	25/30	A
COMMUNICATION	10/10	A

ÉVALUATION GÉNÉRALE

69 / 100 GRADE B

REPÈRES

GRADE GÉNÉRAL :	A = 100-80	B = 79-50	C = 49-20	D = 19-00
GOUVERNANCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
TRANSPARENCE :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
PRODUCTION :	A = 30-25	B = 24-15	C = 14-05	D = 04-00
COMMUNICATION :	A = 10-08	B = 07-06	C = 05-04	D = 04-00

LES NOTES DÉTAILLÉES POUR CHAQUE SOUS-ITEM ANALYSÉ SONT ACCESSIBLES SUR DEMANDE AUPRÈS DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS.

CLASSEMENT 2016 • PERFORMANCE GLOBALE

RANG	THINK TANK	NOTE	GRADE
1	NOTRE EUROPE–J.DELORS INSTITUTE	88	A
2	IDDRI	84	A
3	FONDATION IFRAP	81	A
4	FONDATION NICOLAS HULOT	78	B
5	IRSEM	77	B
6	FONDATION JEAN JAURÈS	74	B
–	IFRI	74	B
8	FONDAPOL	73	B
9	INSTITUT MONTAIGNE	72	B
10	TERRA NOVA	69	B
11	IRIS	67	B
12	FABRIQUE DE L'INDUSTRIE	66	B
13	INSTITUT DE L'ENTREPRISE	63	B
14	CEPII	60	B
–	FING	60	B
16	CONFRONTATIONS EUROPE	57	B
17	FONDATION ROBERT SCHUMAN	56	B
18	FARM	54	B
19	OFCE	52	B
20	ASIA CENTRE	51	B
21	GÉNÉRATION LIBRE	49	C

22	ECFR PARIS	48	C
23	FABRIQUE ÉCOLOGIQUE	47	C
24	IRDES	46	C
25	INSTITUT KERVÉGAN	45	C
–	IPEMED	45	C
27	FONDATION POUR LA RECHERCHE STRATÉGIQUE	44	C
28	LA QUADRATURE DU NET	43	C
29	SPORT ET CITOYENNETÉ	42	C
30	INSTITUT THOMAS MORE	39	C
31	FABRIQUE DE LA CITÉ	37	C
–	FONDATION CONCORDE	37	C
–	IREF	37	C
–	RENAISSANCE NUMÉRIQUE	37	C
35	CARTES SUR TABLE	34	C
36	INSTITUT ÉCONOMIQUE MOLINARI	33	C
37	SAF AGR'IDÉES	32	C
–	SHIFT PROJECT	32	C
39	FORUM D'AVIGNON	31	C
–	INSTITUT PRÉSAJE	31	C
41	SOL ET CIVILISATION	30	C
42	CLUB DES JURISTES	27	C
43	GERMAN MARSHALL FUND PARIS	26	C
44	NOVO IDÉO	24	C
45	EN TEMPS RÉEL	22	C
46	INSTITUT TURGOT	15	D

CLASSEMENT 2016 • DIMENSION GOUVERNANCE

RANG	THINK TANK	NOTE	GRADE
1	FABRIQUE ÉCOLOGIQUE	30	A
2	FONDATION IFRAP	27	A
–	FONDATION NICOLAS HULOT	27	A
–	INSTITUT KERVÉGAN	27	A
–	IPEMED	27	A
–	IRDES	27	A
–	SHIFT PROJECT	27	A
–	TERRA NOVA	27	A
9	IRSEM	26	A
10	INSTITUT MONTAIGNE	25	A
–	LA QUADRATURE DU NET	25	A
12	CEPII	23	B
–	CONFRONTATIONS EUROPE	23	B
–	FARM	23	B
–	FONDATION JEAN JAURÈS	23	B
–	IDDRI	23	B
–	INSTITUT PRESAJE	23	B
–	NOTRE EUROPE–J. DELORS INSTITUTE	23	B
19	FABRIQUE DE L'INDUSTRIE	22	B
–	FONDAPOL	22	B
–	FONDATION CONCORDE	22	B

–	INSTITUT DE L'ENTREPRISE	22	B
–	SPORT ET CITOYENNETÉ	22	B
24	FING	21	B
–	GÉNÉRATION LIBRE	21	B
–	IFRI	21	B
–	INSTITUT ÉCONOMIQUE MOLINARI	21	B
28	FONDATION POUR LA RECHERCHE STRATÉGIQUE	20	B
29	FONDATION ROBERT SCHUMAN	19	B
–	FORUM D'AVIGNON	19	B
–	INSTITUT THOMAS MORE	19	B
–	RENAISSANCE NUMÉRIQUE	19	B
–	SOL ET CIVILISATION	19	B
34	FABRIQUE DE LA CITÉ	18	B
–	IRIS	18	B
36	CARTES SUR TABLE	17	B
–	SAF AGR'IDÉES	17	B
38	IREF	16	B
39	OFCE	15	B
40	EN TEMPS RÉEL	14	C
–	NOVO IDÉO	14	C
42	ASIA CENTRE	13	C
–	ECFR PARIS	13	C
–	GERMAN MARSHALL FUND PARIS	13	C
45	CLUB DE JURISTES	12	C
46	INSTITUT TURGOT	10	C

CLASSEMENT 2016 • DIMENSION TRANSPARENCE

RANG	THINK TANK	NOTE	GRADE
1	FONDATION NICOLAS HULOT	29	A
–	NOTRE EUROPE–J. DELORS INSTITUTE	29	A
3	FABRIQUE DE L'INDUSTRIE	28	A
4	INSTITUT MONTAIGNE	27	A
5	IDDRI	21	B
6	FARM	16	B
–	FONDATION IFRAP	16	B
8	GÉNÉRATION LIBRE	15	B
–	INSTITUT DE L'ENTREPRISE	15	B
10	FING	14	C
11	IFRI	13	C
12	FONDATION JEAN JAURÈS	12	C
–	IRSEM	12	C
14	FONDAPOL	11	C
15	IRIS	10	C
16	TERRA NOVA	7	C
17	CONFRONTATIONS EUROPE	6	C
18	INSTITUT KERVÉGAN	5	C
–	IPEMED	5	C
–	SHIFT PROJECT	5	C
–	SPORT ET CITOYENNETÉ	5	C

22	FABRIQUE DE LA CITÉ	3	D
–	FABRIQUE ÉCOLOGIQUE	3	D
24	RENAISSANCE NUMÉRIQUE	2	D
25	ASIA CENTRE	0	D
–	CARTES SUR TABLE	0	D
–	CEPII	0	D
–	CLUB DES JURISTES	0	D
–	ECFR PARIS	0	D
–	EN TEMPS RÉEL	0	D
–	FONDATION CONCORDE	0	D
–	FONDATION POUR LA RECHERCHE STRATÉGIQUE	0	D
–	FONDATION ROBERT SCHUMAN	0	D
–	FORUM D'AVIGNON	0	D
–	GERMAN MARSHALL FUND PARIS	0	D
–	INSTITUT ÉCONOMIQUE MOLINARI	0	D
–	INSTITUT PRESAJE	0	D
–	INSTITUT THOMAS MORE	0	D
–	INSTITUT TURGOT	0	D
–	IRDES	0	D
–	IREF	0	D
–	NOVO IDÉO	0	D
–	OFCE	0	D
–	LA QUADRATURE DU NET	0	D
–	SAF AGR'IDÉES	0	D
–	SOL ET CIVILISATION	0	D

CLASSEMENT 2016 • DIMENSION PRODUCTION

RANG	THINK TANK	NOTE	GRADE
1	ASIA CENTRE	30	A
–	CEPII	30	A
–	FONDAPOL	30	A
–	FONDATION IFRAP	30	A
–	FONDATION JEAN JAURÈS	30	A
–	FONDATION ROBERT SCHUMAN	30	A
–	IDDRI	30	A
–	IFRI	30	A
–	IRIS	30	A
–	IRSEM	30	A
–	OFCE	30	A
12	NOTRE EUROPE–J. DELORS INSTITUTE	28	A
13	ECFR PARIS	26	A
14	TERRA NOVA	25	A
15	FONDATION POUR LA RECHERCHE STRATÉGIQUE	20	B
16	CONFRONTATIONS EUROPE	19	B
17	INSTITUT DE L'ENTREPRISE	16	B
–	INSTITUT THOMAS MORE	16	B
19	FING	15	B
20	FONDATION NICOLAS HULOT	13	C
–	IREF	13	C

22	INSTITUT MONTAIGNE	11	C
–	IRDES	11	C
24	CARTES SUR TABLE	9	C
–	LA QUADRATURE DU NET	9	C
26	FABRIQUE ÉCOLOGIQUE	8	C
27	FABRIQUE DE L'INDUSTRIE	7	C
–	FABRIQUE DE LA CITÉ	7	C
–	RENAISSANCE NUMÉRIQUE	7	C
–	SAF AGR'IDÉES	7	C
31	CLUB DES JURISTES	6	C
–	FARM	6	C
–	FONDATION CONCORDE	6	C
–	GÉNÉRATION LIBRE	6	C
35	FORUM D'AVIGNON	5	C
–	SPORT ET CITOYENNETÉ	5	C
37	EN TEMPS RÉEL	4	D
–	GERMAN MARSHALL FUND PARIS	4	D
–	INSTITUT ÉCONOMIQUE MOLINARI	4	D
40	INSTITUT KERVÉGAN	3	D
–	INSTITUT PRESAJE	3	D
–	INSTITUT TURGOT	3	D
–	IPEMED	3	D
–	NOVO IDÉO	3	D
–	SHIFT PROJECT	3	D
–	SOL ET CIVILISATION	3	D

CLASSEMENT 2016 • DIMENSION COMMUNICATION

RANG	THINK TANK	NOTE	GRADE
1	FING	10	A
–	FONDAPOL	10	A
–	IDDRI	10	A
–	IFRI	10	A
–	INSTITUT DE L'ENTREPRISE	10	A
–	INSTITUT KERVÉGAN	10	A
–	IPEMED	10	A
–	SPORT ET CITOYENNETÉ	10	A
–	TERRA NOVA	10	A
10	CLUB DES JURISTES	9	A
–	CONFRONTATIONS EUROPE	9	A
–	ECFR PARIS	9	A
–	FABRIQUE DE L'INDUSTRIE	9	A
–	FABRIQUE DE LA CITÉ	9	A
–	FABRIQUE ÉCOLOGIQUE	9	A
–	FARM	9	A
–	FONDATION CONCORDE	9	A
–	FONDATION IFRAP	9	A
–	FONDATION JEAN JAURÈS	9	A
–	FONDATION NICOLAS HULOT	9	A
–	GÉNÉRATION LIBRE	9	A

–	GERMAN MARSHALL FUND PARIS	9	A
–	INSTITUT MONTAIGNE	9	A
–	IRIS	9	A
–	IRSEM	9	A
–	LA QUADRATURE DU NET	9	A
–	RENAISSANCE NUMÉRIQUE	9	A
–	SHIFT PROJECT	9	A
29	ASIA CENTRE	8	A
–	CARTES SUR TABLE	8	A
–	INSTITUT ÉCONOMIQUE MOLINARI	8	A
–	IRDES	8	A
–	IREF	8	A
–	NOTRE EUROPE–J. DELORS INSTITUTE	8	A
–	SAF AGR'IDÉES	8	A
–	SOL ET CIVILISATION	8	A
37	CEPII	7	B
–	FONDATION ROBERT SCHUMAN	7	B
–	FORUM D'AVIGNON	7	B
–	NOVO IDÉO	7	B
–	OFCE	7	B
42	INSTITUT PRÉSAJE	5	C
43	EN TEMPS RÉEL	4	D
–	FONDATION POUR LA RECHERCHE STRATÉGIQUE	4	D
–	INSTITUT THOMAS MORE	4	D
46	INSTITUT TURGOT	2	D

ANALYSE DE L'ÉCOSYSTÈME

GOUVERNANCE

La gouvernance, dans les sociétés démocratiques libérales, marque l'importation dans la sphère politique de la culture managériale d'entreprise et qualifie une forme d'interaction vertueuse entre différents corps : Etat, corps politique et société civile. C'est dans ce cadre que la bonne gouvernance entend promouvoir l'intérêt général et le bien public. Le terme "gouvernance" renvoie donc de façon plus générale à un nouveau mode d'administration, de gestion, fondé sur la collégialité et l'éthique entre différents acteurs.

En ce sens, l'évaluation de la bonne gouvernance des think tanks met en avant l'application en interne de pratiques managériales au service de l'éthique à partir d'éléments factuels. Parce que la mission des think tanks touche à l'intérêt général, ils sont confrontés à un besoin de contrôle et de transparence de la part des différentes parties prenantes : donateurs particuliers et entreprises, personnel bénévole, médias, personnel politique, Etat financeur direct ou indirect, et, bien sûr, citoyens. **En effet, la notion de gouvernance telle que nous souhaitons l'évaluer touche ici à celle, plus large, de démocratie associative.**

Il ne s'agit naturellement 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 à partir de dimensions d'analyse claires afin de rendre l'écosystème accessible, compréhensible et lisible par tous. Plus encore que le vide juridique, le manque de définition épistémologique sous-tend un problème fondamental. En effet, comme

nous l'avons rappelé plus tôt dans cet ouvrage, 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.

Car en définitive, qui décide ? selon quels statuts ? et d'où viennent ces décideurs ? Y'a-t-il une diversité de décideurs suffisante au sein des think tanks français ?

La démarche est ici de procéder à une taxonomie de ces organisations en fonction de leurs formes juridiques, de leurs budgets, de leurs sujets de recherche, des profils de leurs fondateurs et de leurs dirigeants **Les prochaines pages ont donc pour but de finalement dresser le portrait-type du dirigeant de think tank français en 2016.**

Toutes les statistiques mentionnées dans les prochaines pages sont calculées sur la base des 46 structures officiellement labellisées "think tanks", sans coefficient de pondération basé sur le statut juridique ou l'organisation administrative de l'organisation.

STATISTIQUES DIMENSION GOUVERNANCE

1/ STATUTS JURIDIQUES DES THINK TANKS 211
2/ PROFIL DES FONDATEURS DES THINK TANKS 217
3/ TYPE D'ORGANES DE GOUVERNANCE 219
4/ ÂGE DES DIRIGEANTS DE THINK TANKS 221
5/ PROFIL ACADÉMIQUE DES DIRIGEANTS 224
6/ PARITÉ FEMMES-HOMMES 233
7/ PROFIL-TYPE DU PRÉSIDENT DE THINK TANK FRANÇAIS 240

1/ STATUTS JURIDIQUES DES THINK TANKS

La législation française qui concerne le droit associatif actuel initié avec la loi Waldeck-Rousseau dite loi de 1901, prolongée et complétée depuis par d'autres, et les différentes formes de fonds et de fondations, offre un large éventail de choix de statuts aux think tanks.

Il n'existe pas, en effet, en France, de statut juridique propre à l'ensemble des think tanks. Cette absence de cadre commun participe de la difficulté à appréhender et à rendre intelligible l'écosystème français des think tanks. Pour autant, ne pas enfermer ce type d'organisation dans un statut juridique unique concourt à la variété et, donc, à la richesse dudit écosystème en même temps que les options retenues relèvent des différentes approches stratégiques des fondateurs et des dirigeants des think tanks.

Fig. 3 : répartition des structures labellisées "think tank" en 2016 par type de statut juridique.

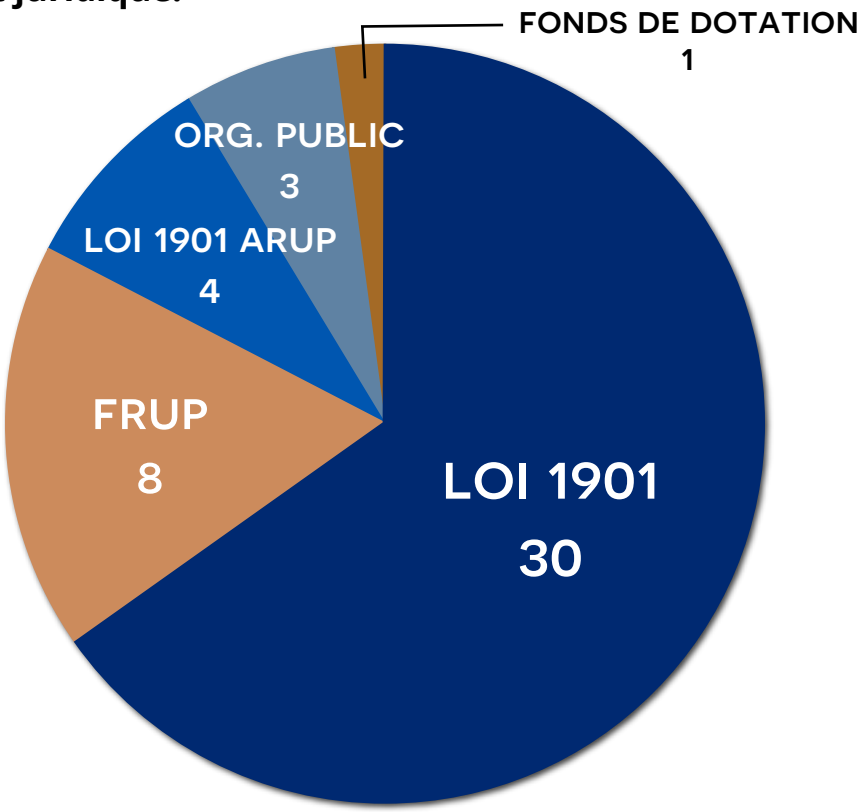
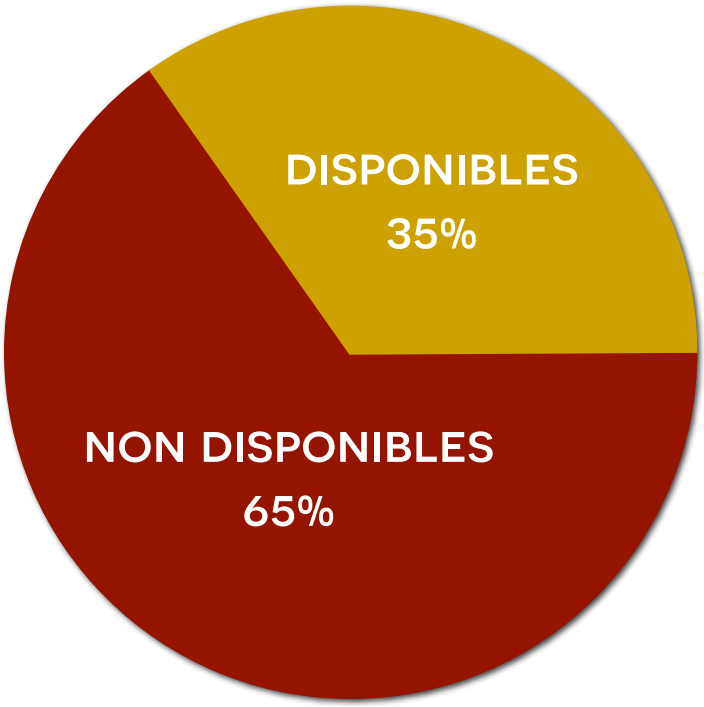


Fig. 4 : pourcentage de structures, parmi les labellisées “think tank” en 2016, qui rendent leurs statuts officiels accessibles au public.



A. ASSOCIATION LOI 1901 À BUT NON LUCRATIF DE DROIT PRIVÉ

La forme juridique la plus commune est celle de l’association loi 1901 à but non lucratif de droit privé (65,21% des think tanks). Il convient à ce sujet de rappeler que certains think tanks font le choix stratégique en matière de perception et donc de positionnement d’un nom comprenant les vocables “institut” ou “fondation” tout en relevant de cette forme juridique.

Ce choix autorise, entre autre chose, l’activité marchande et l’exonération des impôts commerciaux mais oblige en contrepartie à la non distribution directe ou indirecte des bénéfices perçus dans le cadre de l’exercice annuel et à une gestion désintéressée de la part de ses administrateurs.

Dans de nombreux cas, les think tanks loi 1901 à but non lucratif choisissent d'adjoindre le caractère d'intérêt général[20] qui permet à l'association d'émettre des reçus fiscaux au bénéfice de ses donateurs, qu'ils soient particuliers ou entreprises, dans le cadre du respect des critères précisés par l'administration fiscale.

Les dons manuels effectués à une association qualifiée d'organisme d'intérêt général permettent à leurs auteurs d'obtenir une réduction de 66 % de la somme versée dans la limite de 20 % de leur revenu imposable. Autrement dit, un don de 100 euros ne coûte que 34 euros au donateur. En cas de dons supérieurs au taux de 20%, il est possible de reporter l'excédent sur l'année d'après et ceci, pendant cinq ans au maximum. L'Etat prend donc en charge les deux-tiers du don (66%) sous forme de réduction d'impôt, ce qui constitue un financement indirect des ces structures par les pouvoirs publics. Sont concernés les dons et les cotisations d'adhésion versées à l'association, à condition que l'adhérent ne reçoive aucune contrepartie à son versement.

Attention, si les libellés "intérêt général" et "reconnu d'utilité publique" semblent proches sémantiquement, leurs applications juridiques et fiscales sont différentes

B. FONDATION RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE (FRUP)

La 2ème forme juridique la plus répandue est celle de la fondation reconnue d'utilité publique, dite couramment "FRUP"[21][22] (17,39% des think tanks)**.**

---

[20] *L'intérêt général est visé notamment à l'article 200 du code général des impôts.*

[21] *Loi sur le développement du mécénat °87-571 du 23 juillet 1987 créant les fondations reconnues d'utilité publique telles que nous les connaissons aujourd'hui.*

[22] *Le descriptif du dispositif inhérent à cette forme juridique est disponible sur le site du ministère de l'Intérieur: http://www.interieur.gouv.fr/A-votre-service/Mes-demarches/Associations/Associations-specifiques-et-fondations/Fondations/Fondation-reconnue-d-utilite-publique*

Les conditions de création d'une fondation et les contraintes d'accès à la reconnaissance d'utilité publique sont nombreuses et importantes et, en contrepartie, d'importants avantages fiscaux sont proposés aux différents donateurs renforcés par la loi Aillagon[23] :

- **66%** à déduire de l'impôt sur le revenu
- **75%** de l'ISF (Loi TEPA, dans la limite de 50.000€ versés)
- **60%** de l'impôt sur les sociétés

Selon de récents sondages[24], la reconnaissance d'utilité publique constitue un gage de confiance auprès des Français puisqu'une majorité d'entre eux accordent leur confiance à ce statut, due essentiellement aux nombreux contrôles en vue de l'obtention de ce label[25].

C. ASSOCIATION LOI 1901 RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE (ARUP)

Le statut ARUP est la 3ème forme la plus courante (8,69% des think tanks) mais s'inscrit dans le prolongement du statut d'association loi 1901 à but non lucratif. **Au total, les think tanks dits de loi 1901, RUP, d'intérêt ou général ou pas, représentent donc près des trois-quarts de l'écosystème français (73,90%).** La reconnaissance publique, en application et en respect de certains critères et contrôles imposés par l'administration, confère, en plus de la possibilité de recevoir des dons manuels, des donations et des legs, la possibilité d'émettre des reçus fiscaux à ses donateurs. Il s'agit donc là d'un dispositif fiscal incitatif visant à favoriser le soutien matériel à un certain nombre d'acteurs de la société civile. Comme le précise la page dédiée sur le site du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, "la reconnaissance d'utilité publique est perçue par le monde

---

[23] http://osco.free.fr/mecenat.pdf

[24] Par exemple : http://www.tns-sofres.com/sites/default/files/barometre_de_la_confiance_-_vague_7.pdf

[25] Délivré après un passage devant le Conseil d'État et sur signature du Premier ministre, le label RUP impose un commissaire du gouvernement présent dans le CA de la fondation, ainsi qu'une gestion rigoureuse et contrôlée.

associatif comme un label conférant à l'association une légitimité particulière dans son domaine d'action"[26]. Cette reconnaissance est octroyée par décret en Conseil d'Etat et peut être retirée à tout moment.

D. ORGANISME PUBLIC

Enfin, la 4ème forme juridique la plus courante dans l'écosystème français des think tanks est celle des organismes publics.

Retenir les organisations relevant de cette forme juridique dans notre définition de think tank prêtera sûrement à débat dans le microcosme des experts et des observateurs de l'objet. Pour autant, il convient de rappeler nos différentes et itératives descriptions du caractère idiosyncratique de l'objet et de rappeler notre choix, en conséquence, de n'en retenir principalement que les **qualités fonctionnelles**. En outre, nous pourrions ajouter que les anglo-saxons peu habitués à ce type d'organisations dans leurs champs nationaux respectifs recensent et classent les think tanks français publics comme les autres[27].

E. FONDS DE DOTATION

Dans le prolongement des politiques publiques visant à favoriser le mécénat des particuliers et des entreprises en France, est crée en 2008 le fonds de dotation[28]. Si les avantages fiscaux de ce statut sont bien connus, **il n'existe qu'un seul think tank en France qui se soit placé sous ce statut : La Fabrique de la Cité.**

---

[26] http://www.associations.gouv.fr/1021-reconnaissance-d-utilite-publique.html

[27] Voir principalement le classement REPEC : https://ideas.repec.org/top/ et, éventuellement, les différentes éditions du Global Go to Think Tanks : http://gotothinktank.com

[28] Loi de modernisation de l'économie n°2008-776 du 4 août 2008 créant les fonds de dotation (article 140).

F. ORGANISME UNIVERSITAIRE

Enfin, il y a les cas de quelques structures, telles que le Centre d'Etudes des Relations Internationales de Sciences Po Paris (CERI) qui, en pratique, tendent vers un fonctionnement se rapprochant fortement de véritables think tanks mais qui sont en réalité des laboratoires de recherche universitaires, voire des unités mixtes de recherche en co-tutelle avec, par exemple, le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

Nous avons choisi d'écarter ces structures car, si ces laboratoires de recherche ont bien pour objectif une production scientifique en politiques publiques, ils n'ont pas pour autant comme objectif d'influencer directement et activement les décideurs politiques, économiques, médiatiques et stratégiques. En cela, ils se distinguent de la démarche des think tanks et ne peuvent être reconnus comme tels.

Des classements anglo-saxons n'hésitent pas à "faire du chiffre" en incluant ces laboratoires universitaires parmi les think tanks, à l'instar de certains organismes publics. Toutefois, l'Observatoire fait ici une distinction claire entre les organismes publics ayant pour but d'animer le débat public, et les organismes publics et universitaires qui adoptent une démarche purement scientifique sans volonté ni objectif d'influence vis-à-vis des décideurs et du public.

2/ PROFIL DES FONDATEURS DE THINK TANKS

La création de think tanks en France est très largement le fait d'initiatives personnelles à l'instar de ce que l'on peut observer dans les pays d'Amérique du Nord, d'Europe du Nord et de l'Ouest, par exemple. Des individus qui choisissent de mettre une partie de leur fortune personnelle au service du débat public et, bien entendu et ce n'est pas antinomique, de leur vision du monde, ou des citoyens, hommes et femmes, qui souhaitent se réunir et se structurer afin de porter leur voix dans ce même débat public ou bien encore des dirigeants de grandes entreprises et des anciens responsables politiques qui souhaitent donner à leur action un prolongement.

La part de think tanks créés par des personnes morales, publiques ou privées, est toutefois importante puisqu'elle représente 20% de l'écosystème français. On constate que l'Etat joue un rôle actif en la matière. Il est notable que ce soit l'ancien Premier ministre, M. Raymond Barre, qui ait eu l'initiative de la création de deux grands think tanks en matière de questions économiques[29]. Il faut voir dans ces décisions la volonté d'appuyer l'Etat dans ses orientations de politiques économiques, de développer la culture économique en France, de nourrir le débat public de questions économiques élaborées de façon indépendantes et rigoureuses et, enfin, de développer le rôle de l'Etat stratège autour de politiques publiques décisives pour le développement et la croissance du pays.

Depuis les années 2010 et l'exposition médiatique accrue des think tanks qui permet une meilleure compréhension de leur rôle et de leur capacité d'influence, un nombre croissant d'entreprises et de fédérations professionnelles, séparément ou en groupe, sont à l'origine de création de think tanks.

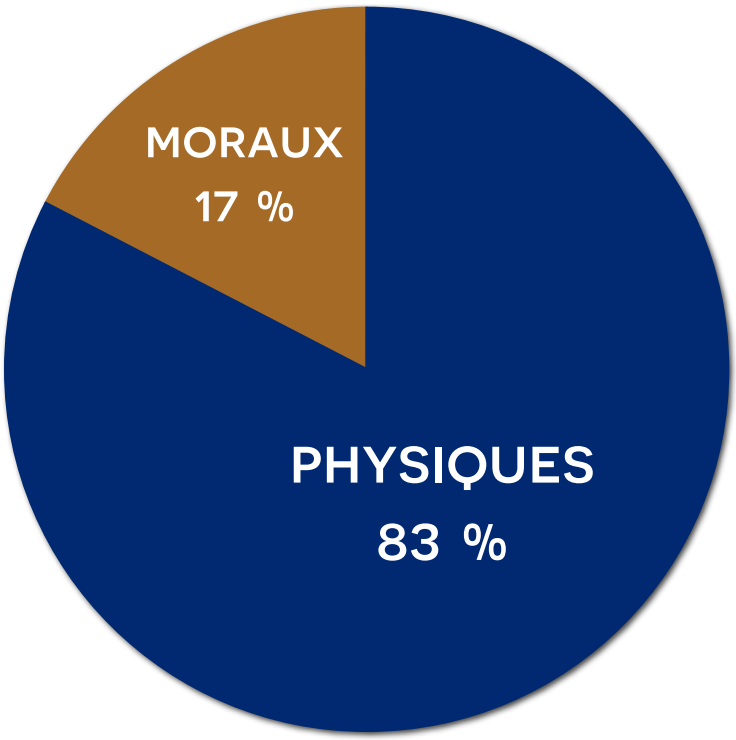
---

[29] à savoir, le Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII, 1978) et l'Observatoire Français des Conjonctures Économiques (OFCE, 1981). Ce dernier organisme de droit privé a été constitué en vertu de l'application de la convention de 1981 entre l'Etat et la Fondation Nationale des Sciences Politiques

On observe que 8 think tanks sur 46 ont pour fondatrices des personnes morales. L'Etat est à l'origine de trois structures dédiées à des politiques publiques stratégiques que sont l'économie (CEPII), la santé (IRDES) et la défense (IRSEM). Les entreprises ont participé à la création de 3 think tanks dédiés aux questions relatives à l'entreprise (Institut de l'Entreprise, Fabrique de l'Industrie), à l'urbanisme et aux infrastructures (Fabrique de la Cité), c'est-à-dire à la nature de leurs activités.

Enfin, les deux seules fondations créées par des personnes morales sont spécialisées sur les politiques environnementales et de développement durable (Fondation Nicolas Hulot, Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde - FARM).

Fig. 5 : Répartition des structures labellisées "think tank" en 2016 entre fondateurs physiques et fondateurs moraux (dont l'Etat).



3/ TYPE D'ORGANES DE GOUVERNANCE

Les organes de gouvernance au sein d'un think tank et leur articulation donne un certain nombre d'information sur le sérieux, la pérennité et l'envergure du think tank. En effet, un think tank doté d'un Conseil d'administration, d'un Conseil d' orientation ou stratégique, d'un comité éthique et d'un comité scientifique semble, sur le papier, mieux doté pour réaliser et développer ses activités qu'un think tank pourvu d'un simple bureau, sans organe de gouvernance particulier. Toutefois, comme les entreprises, les think tanks peuvent aussi jouer la carte de l'agilité. En effet, ce n'est pas parce qu'un think tank multiplie les organes de gouvernance qu'il travaille nécessairement mieux. Parfois, une équipe resserrée et très opérationnelle peut conduire à de meilleurs résultats en matière de production et communication comme en matière d'éthique et de transparence. Les options retenues révèlent les différentes approches stratégiques des fondateurs et des dirigeants des think tanks, mais ne présuppose pas de la qualité du think tank.

De plus, même si cela rassure — voire, impressionne — au premier abord, se doter d'un ou plusieurs organes de gouvernance ne sert à rien sinon faire un effet de signal si le ou les dits organe(s) ne se réunissent pas régulièrement ou leurs résolutions ne sont pas suivies d'effets. Pire, un effet de signal déceptif en matière de gouvernance pourrait se révéler être problématique pour le think tank lors de ses levées de fonds ou si la réalité de sa gouvernance était venue à être mise à mal dans le cadre d'une enquête sur la transparence et l'éthique dudit think tank. Les statistiques suivantes sont un indicateur de la gouvernance en matière de perception et d'organisation interne qui relèvent de choix stratégiques.

Enfin, la multiplication des dénominations de ces différents organes (fig. 6) montre que les think tanks sont bien protéiformes, sans architecture de gouvernance standardisée. Toutefois, les paires conseil d'administration + conseil scientifique (CA+CS) et conseil d'administration + conseil d'orientation (CA+CO) sont la norme puisque 81% des think tanks se sont dotés d'au moins une de ces paires (fig. 7).

Fig. 6 : nombre de think tanks français dotés des organes de gouvernance suivants en 2016

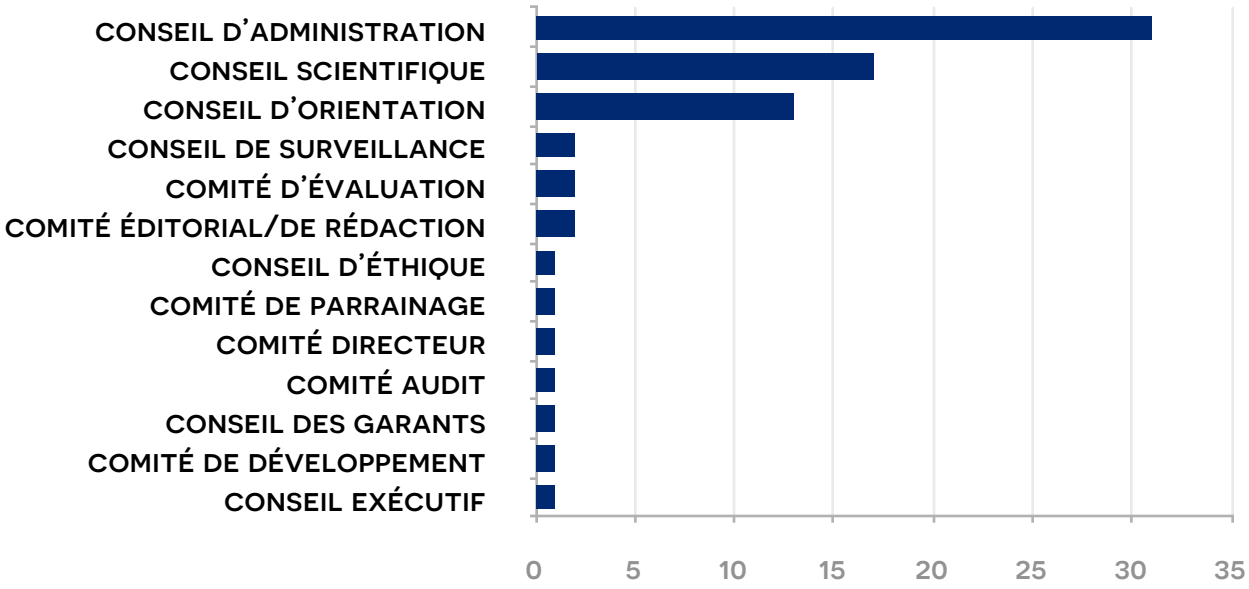
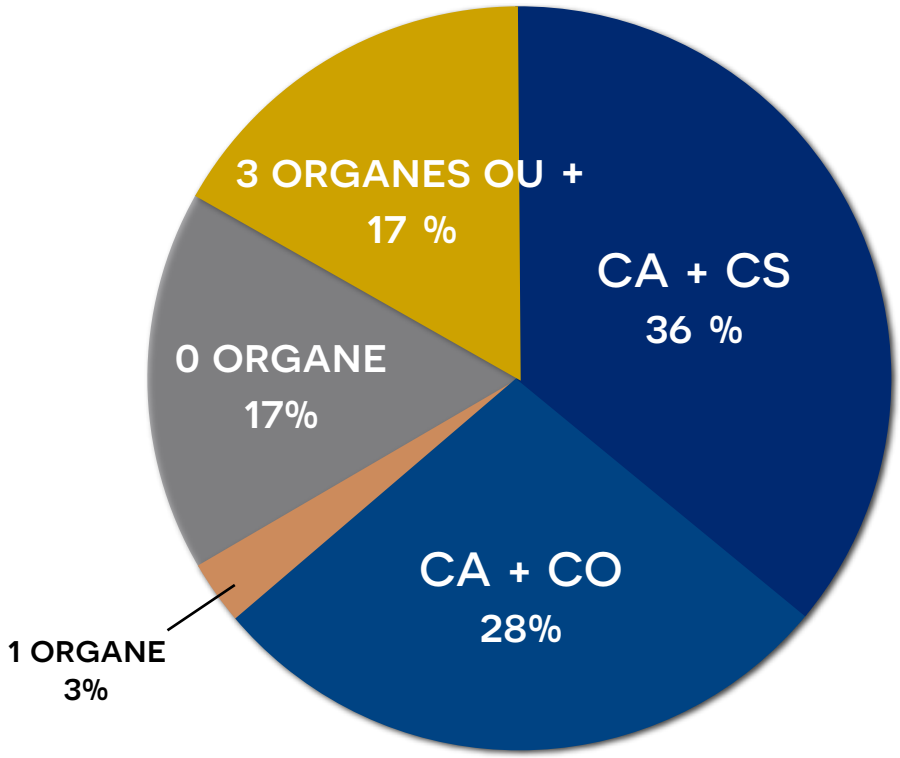


Fig. 7 : répartition des think tanks français en fonction de leur(s) organe(s) de gouvernance en 2016



4/ ÂGE DES DIRIGEANTS DE THINK TANKS

Si l'on considère le Président de la République (62 ans), les membres du gouvernement (53 ans) et de l'Assemblée Nationale (55 ans) et du Sénat (61 ans), la classe politique française fait partie des plus âgée des pays membres de l'Union Européen. **Cependant, la moyenne d'âge des membres de la gouvernance des think tanks dépasse plutôt celle du personnel politique national.**

Totalité du panel observé pour les 46 organisations labellisées think tank en France, en 2016 : 523 noms (présidents, directeurs, directeurs exécutifs, directeurs généraux, délégués généraux, secrétaires généraux, et tous les membres de conseils d'administration)

Fig. 8 : Âge moyen du dirigeant de think tank français *(77% du panel extrait)*

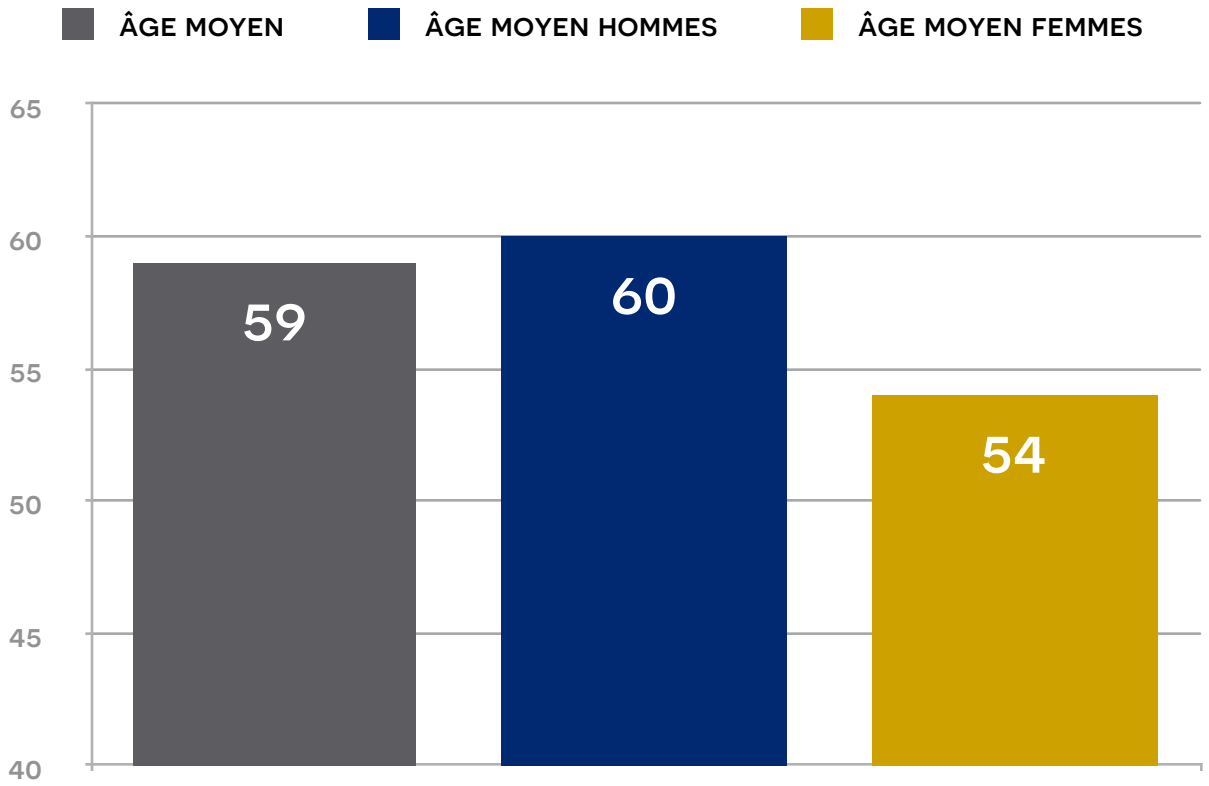


Fig. 9 : Âge moyen des présidents de think tanks *(92,5% du panel extrait)*

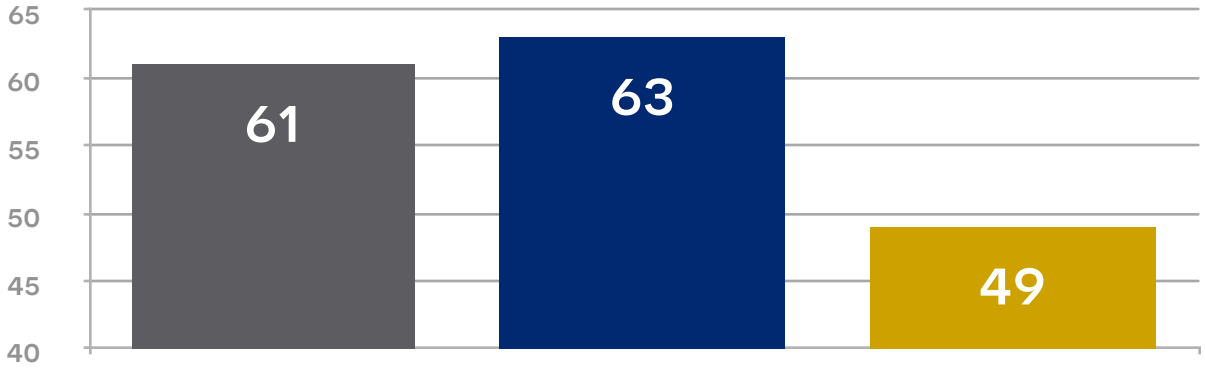


Fig. 10 : Âge moyen des membres de la direction opérationnelle au sein des think tanks *(57% du panel extrait)*

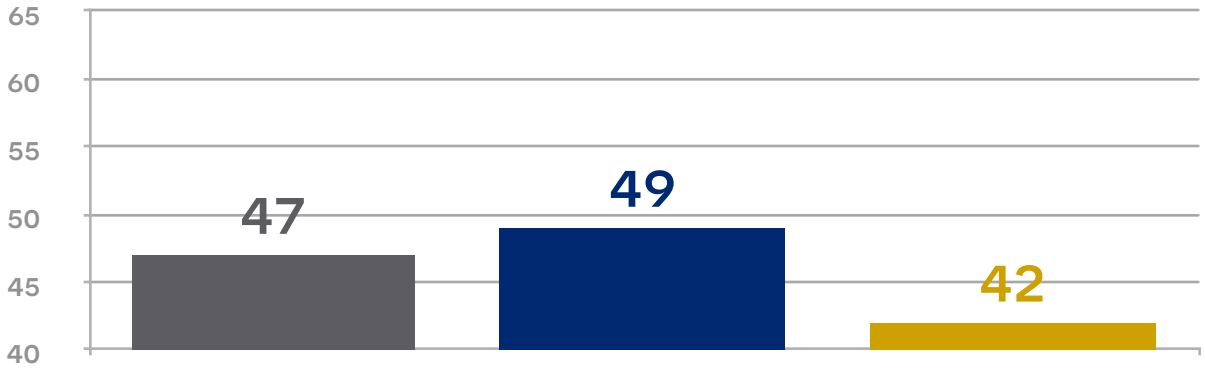
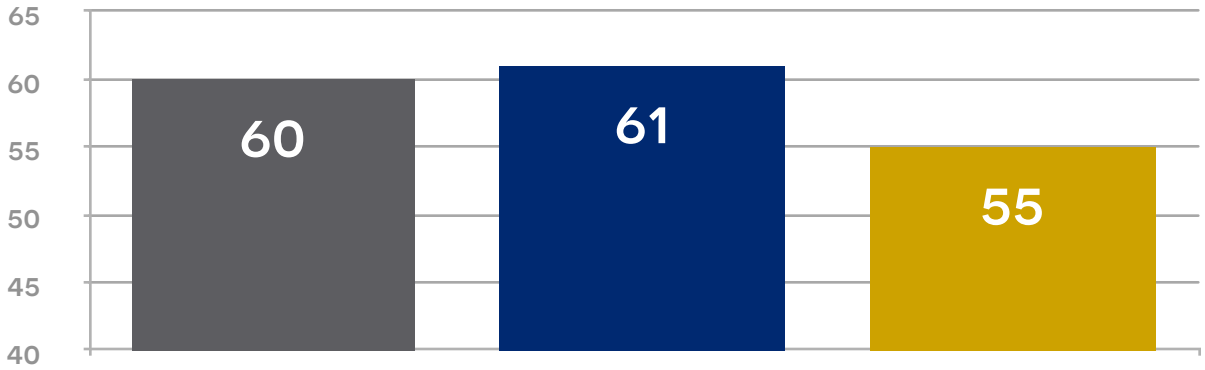


Fig. 11 : Âge moyen des membres de conseils d'administration

(79% du panel extrait)



Ainsi, l'âge moyen du dirigeant de think tank, en France, tous organismes dirigeants confondus, est de 59 ans. La moyenne d'âge est plus élevée pour les hommes dirigeants (60 ans) que pour les femmes dirigeantes (54 ans).

Cet âge moyen s'explique principalement par la faible représentation des femmes dans les think tanks[30] et par le fait que, si les membres dirigeants actifs relevant de l'équipe opérationnelle (directeur général, directeur, directeur exécutif, délégué général ou secrétaire général) sont nettement plus jeunes que les présidents et que les membres des conseils d'administration, ils sont moins nombreux dans les organes de gouvernance.

Par ailleurs, cela laisse supposer qu'un passage de pouvoir de la génération des baby-boomers vers la génération X va progressivement s'opérer dans les prochaines années. Cela sera peut-être l'occasion d'un regain de vitalité et de transparence des think tanks, voire d'une professionnalisation et d'une modernisation accrue des think tanks français sur les modèles anglo-saxons et allemands.

Nous souhaitons attirer l'attention sur le fait que, loin des caricatures en vogue du type « âgisme » contre « jeunisme » — surtout si l'on veut éviter le piège de conclusions hâtives, réductrices et démagogiques — il reste significatif qu'au sein de l'écosystème français des think tanks, comme dans l'administration et les instances politiques nationales, la responsabilité de l'administration et de la direction des think tanks soit si rarement l'apanage des 30-50 ans.

---

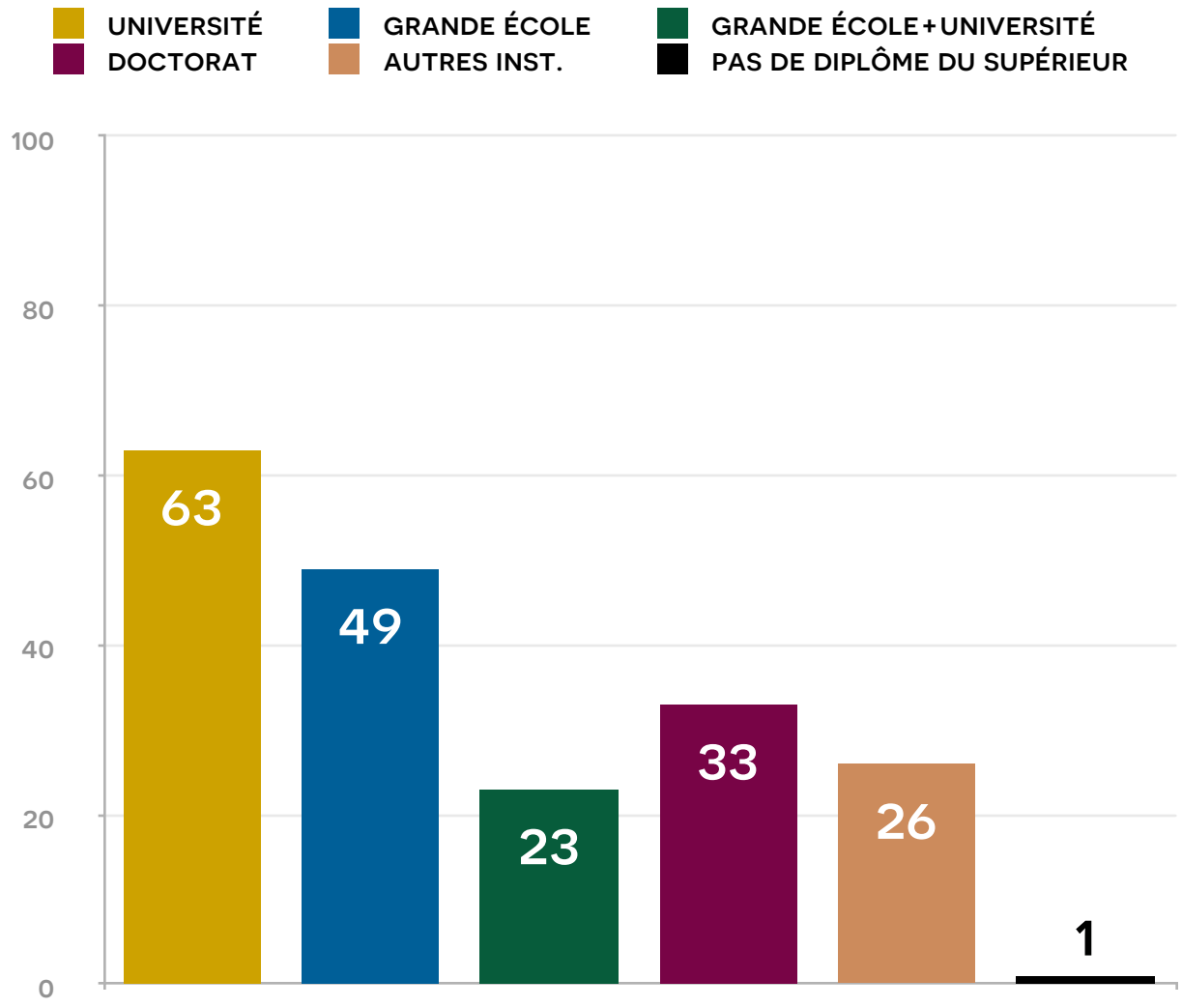
[30] *voir Gouvernance point n°6 : "Parité femmes-hommes"*

5/ PROFIL ACADÉMIQUE DES DIRIGEANTS

A. PROFIL ACADÉMIQUE POUR LES 46 THINK TANKS

Totalité du panel observé pour les 46 organisations labellisées think tank en France, en 2016 : 1304 noms de dirigeants (présidents, directeurs, directeurs généraux, directeurs exécutifs, délégués généraux, secrétaires généraux, et tous les membres de conseils d'administration, conseils scientifiques, conseils d'orientation et autres organes de gouvernance assimilés) *(91% du panel extrait)*

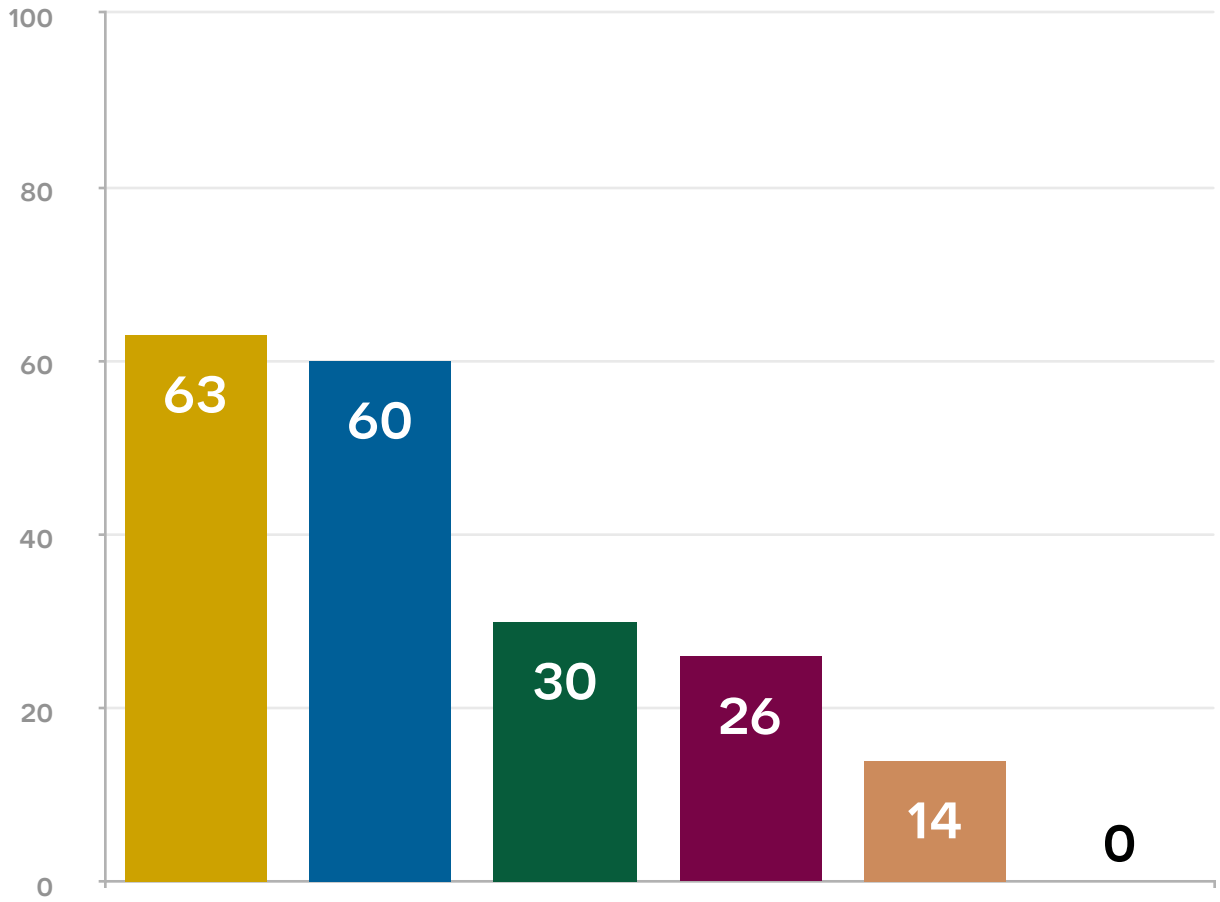
Fig. 12 : Profil académique des dirigeants de think tank français



Lecture : ***63% des dirigeants de think tanks possèdent un diplôme universitaire***
49% sont diplômés d'une grande école [31]
23% sont diplômés d'au moins une grande école ***et*** *une université*
33% possèdent le titre de docteur
26% sont diplômés d'autres institutions qu'une grande école ou l'université
0,76% (arrondi à 1%) ne possèdent pas de diplôme du supérieur

NB: En comptant uniquement les citoyens français et binationaux, le pourcentage de diplômés d'au moins une grande école passe de 49% à 56%

Fig. 13 : Profil académique des membres de la direction opérationnelle au sein des think tanks *(91% du panel extrait)*



[31] *Liste des "grandes écoles" retenues pour cette statistique : Sciences Po Paris, ENA, ENS, Polytechnique, Mines, Ponts et Chaussées, Centrale-Supélec Paris, HEC, ESSEC, ESCP, INSEAD*

Fig. 14 : Profil académique des présidents de think tank *(97,5% du panel extrait)*

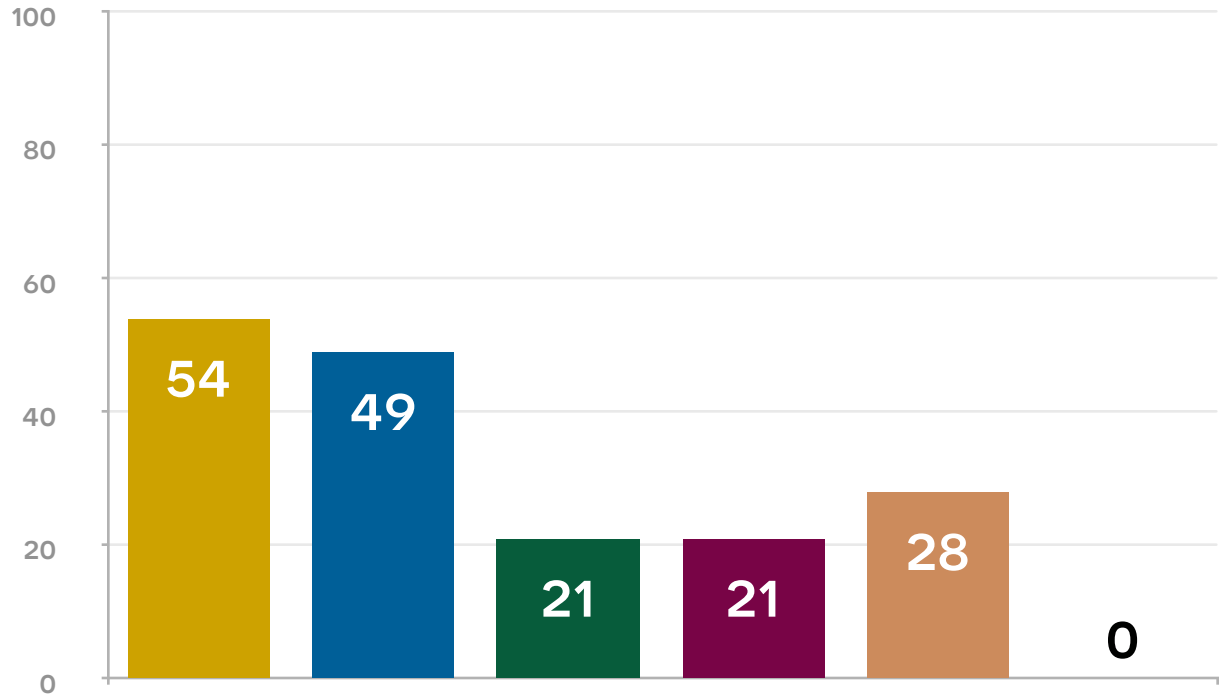


Fig. 15 : Profil académique des membres de Conseil d'administration *(91% du panel extrait)*

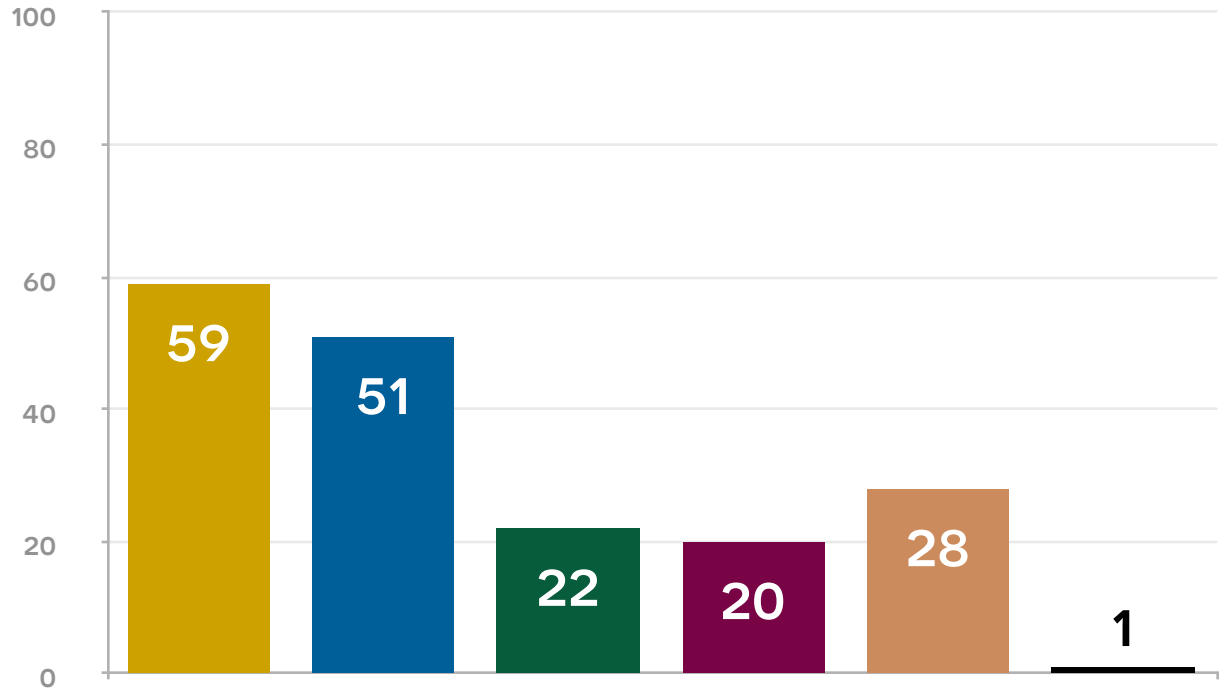
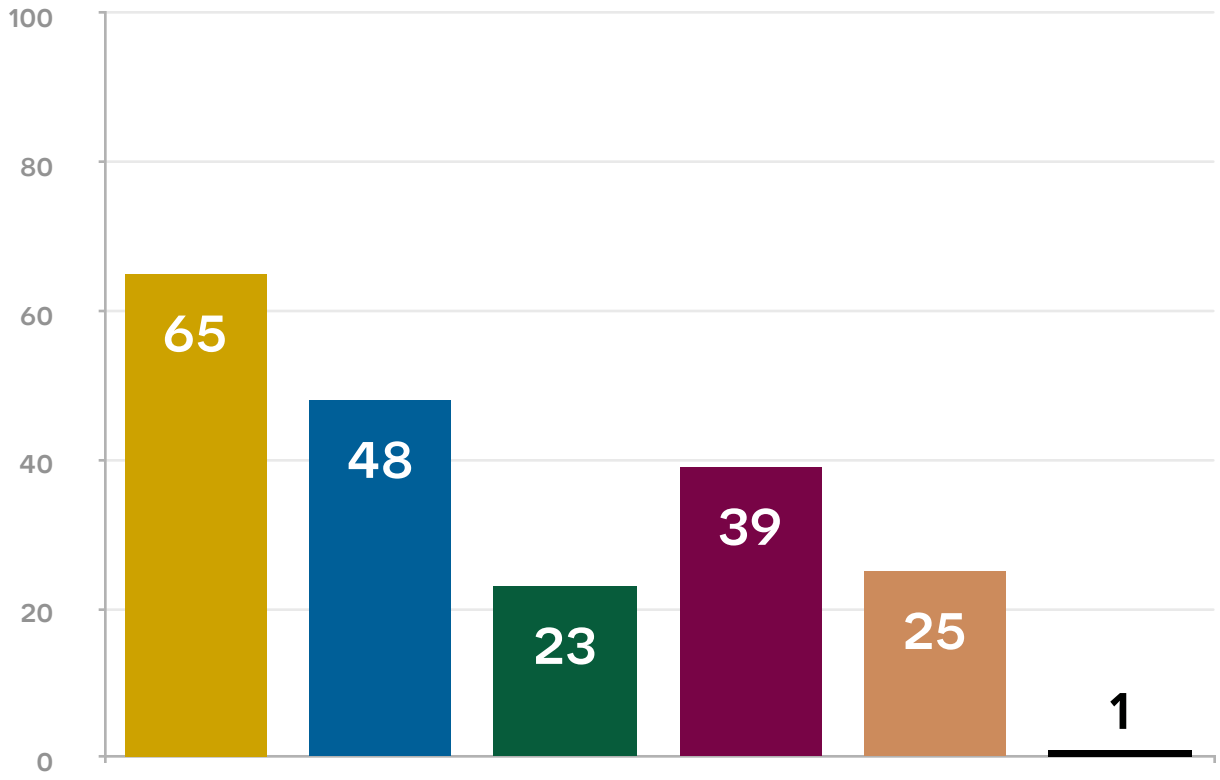


Fig. 16 : Profil académique des membres d'autres organes de gouvernance (conseils scientifiques, d'orientation,...) *(91% du panel extrait)*



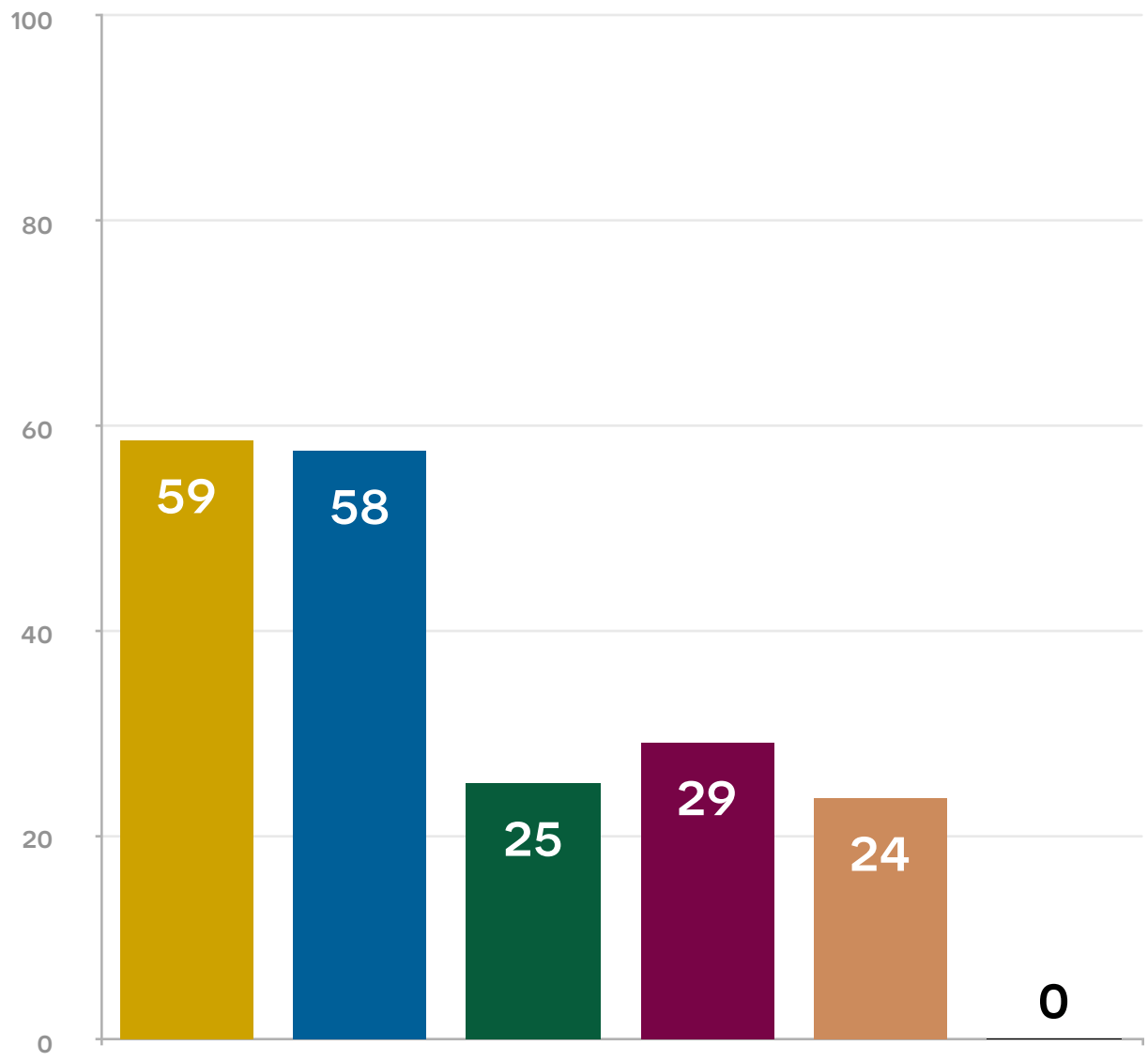
NB: En comptant uniquement les citoyens français ou binationaux, le pourcentage de diplômés d'au moins une grande école passe de 48% à 59%.

B. PROFIL ACADÉMIQUE DES 15 THINK TANKS LES PLUS MÉDIATIQUES [32]

Totalité du panel observé pour les 15 organisations labellisées think tank les plus médiatiques (TOP15) en France, en 2016 : 519 noms (présidents, directeurs, directeurs généraux, délégués généraux, secrétaires généraux, et tous les membres de conseils d'administration, conseils scientifiques, conseils d'orientation et autres organes de gouvernance assimilés)

[32] *Fondation IFRAP, Fondapol, Terra Nova, Institut Montaigne,IDDRI, Fond. Nicolas Hulot, IFRI, IRIS, Notre Europe-J. Delors Institute, Fondation Robert Schuman, Fabrique de l'Industrie, Fondation Jean Jaurès, Institut de l'Entreprise, Fondation Concorde, OFCE.*

Fig. 17 : Profil académique des dirigeants du TOP15 des think tanks français les plus médiatiques en 2016 *(92% du panel extrait)*



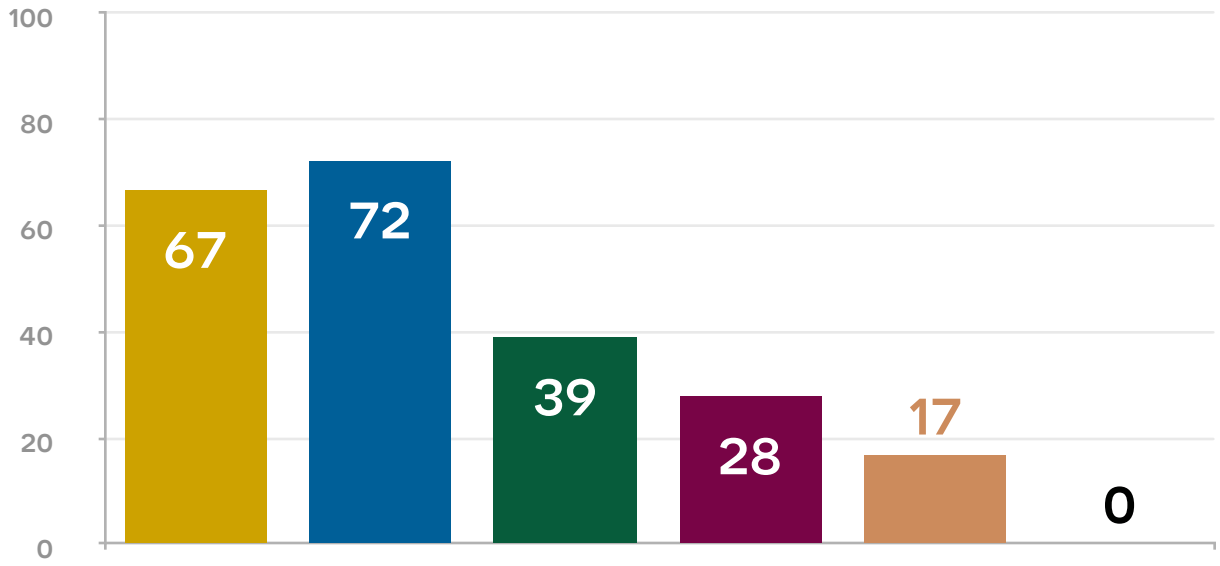
Lecture : ***58% des dirigeants des 15 think tanks les plus médiatiques sont diplômés d'au moins une grande école*** [33]

NB: En comptant uniquement les citoyens français ou binationaux, le pourcentage de diplômés d'au moins une grande école passe de 58% à 64%.

---

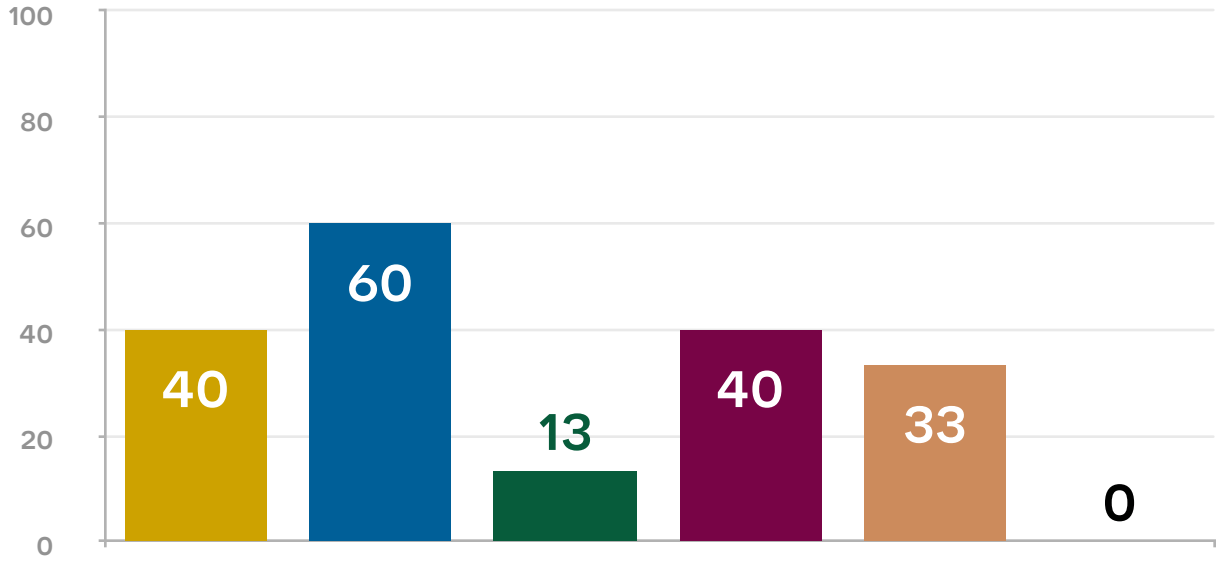
[33] *Rappel de la liste des "grandes écoles" retenues pour cette statistique : Sciences Po Paris, ENA, ENS, Polytechnique, Mines, Ponts et Chaussées, Centrale-Supélec Paris, HEC, ESSEC, ESCP, INSEAD*

Fig. 18 : Profil académique des membres de la direction opérationnelle au sein des think tanks - TOP15 *(90% du panel extrait)*



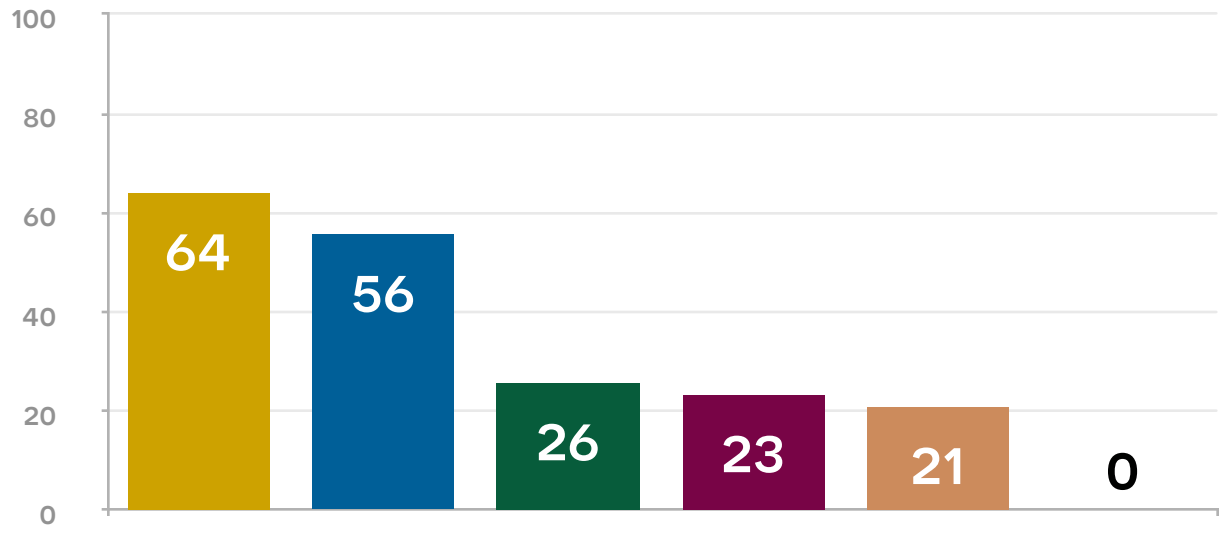
NB: En comptant uniquement les citoyens français ou binationaux, le pourcentage de diplômés d'au moins une grande école passe de 72% à 76%.

Fig. 19 : Profil académique des présidents - TOP15 *(100% du panel extrait)*



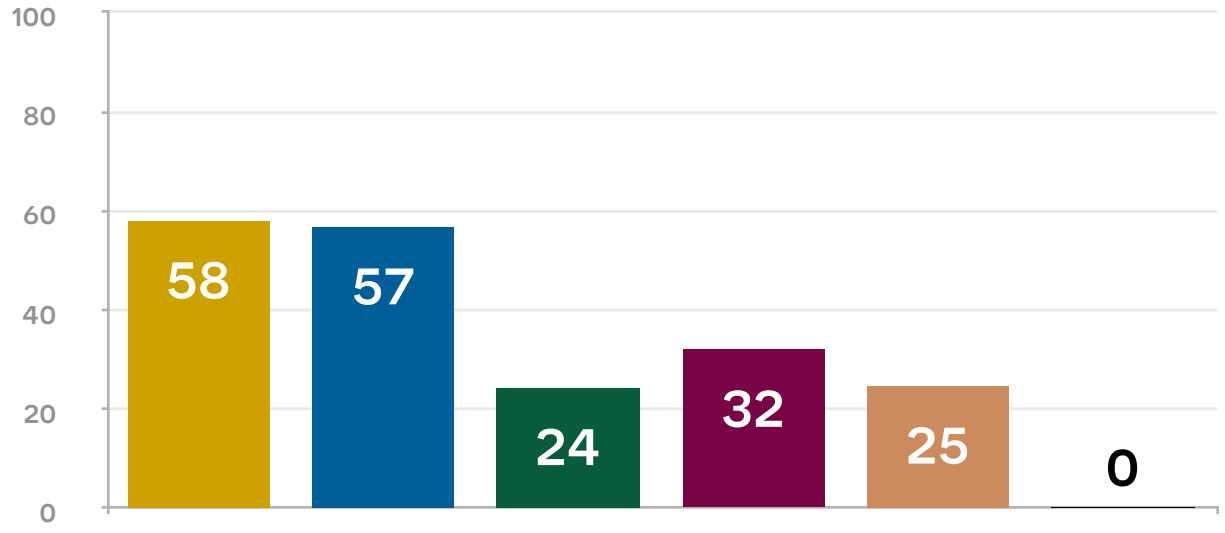
NB: En comptant uniquement les citoyens français ou binationaux, le pourcentage de diplômés d'au moins une grande école passe de 60% à 64%.

Fig. 20 : Profil académique des membres de Conseil d'administration - TOP15
(95% du panel extrait)



NB: En comptant uniquement les citoyens français ou binationaux, le pourcentage de diplômés d'au moins une grande école passe de 56% à 61%.

Fig. 21 : Profil académique des membres d'autres organes de gouvernance (CS, CO CE,...) *(92% du panel extrait)*



NB: En comptant uniquement les citoyens français ou binationaux, le pourcentage de diplômés d'au moins une grande école passe de 57% à 65%.

La lecture des statistiques portant sur le profil académique des dirigeants de think tanks français révèlent au moins six enseignements notables :

1 – La quasi intégralité des membres composant la gouvernance des think tanks français a suivi des études supérieures. Le think tank est une organisation de recherche dans le domaine des sciences sociales appliquées qui a pour vocation la réflexion, la production et la diffusion d'idées originales et innovantes dans le domaine des politiques publiques. Dès lors, il semble cohérent que les membres des instances de gouvernance (ainsi que le personnel interne et externe travaillant à la recherche et à la production, comme nous le verrons dans une prochaine étude qui y sera consacrée) soient diplômés de l'enseignement supérieur et que le monde universitaire – qui prépare à la recherche - y soit largement représenté. Par ailleurs, sur 1304 personnes, seulement neuf n'ont pas de diplôme du supérieur

2 – La majorité est diplômée de l'enseignement supérieur universitaire. La présence non moins négligeable de diplômés de grandes écoles dans le personnel français souligne cette spécificité souvent française de système dual (universités/ grandes écoles) et une évidente logique de réseaux à travers la société.

3 – La présence de diplômés de grandes écoles est toutefois très prégnante. Surtout, lorsque l'on ne retient que les membres de nationalité française et les binationaux, leur proportion augmente substantiellement. Le double cursus de près d'un quart des membres ne fait qu'accentuer le caractère élitiste des think tanks. Afin d'éviter le piège de l'interprétation réductrice et démagogique du phénomène, il convient de rappeler les besoins en compétences propres à la réflexion, à la recherche, à la mobilisation de connaissances, à la formalisation, à la pédagogie, à la communication ainsi qu'à la stratégie managériale et aux logiques de réseaux des think tanks. **Il existe donc une congruence entre l'activité même de think tank et les membres qui y exercent leurs compétences et leurs talents.** Aussi, le contexte particulier des think tanks favorisant les logiques d'acception par cooptation et d'endogamie socio-culturelle sur les logiques d'acception de type "grassroots" ou méritocratiques, les mécanismes de corps

d'élites et de réseautage dans la plus pure tradition française s'y expriment, de fait, aisément. Tout ceci justifie la sur-représentation des parcours grande école au sein des instances dirigeantes des think tanks.

4 – Un quart des membres est détenteur d'un double cursus associant université et grande école. Il n'en reste pas moins que la prévalence de diplômés de grandes écoles est très élevée au regard d'organisations dont l'activité centrale est la recherche ; un phénomène non observé chez les think tanks à l'étranger.

5 – Le comparatif entre les 15 think tanks les plus médiatiques et la totalité des 46 think tanks labellisés est saisissant : **la population issue des grandes écoles participant à la gouvernance des think tanks y est nettement supérieure dans les 15 think tanks les plus médiatiques que dans les 31 autres.** À l'instar de ce que l'on peut observer dans le personnel politique, dans la haute administration et dans le monde de l'entreprise, la logique élitiste et de réseaux des think tanks tend vers une forme d'endogamie socio-culturelle susceptible d'impacter négativement la vitalité des think tanks et le renouvellement des idées dans le champ politique sur le long terme ; un phénomène très français.

6 – Les conseils scientifiques des think tanks réunissent la proportion la plus importante de diplômes de doctorat. **La présence accrue de membres diplômés d'un doctorat dans les conseils scientifiques atteste de la double volonté manifeste d'intégrer les pratiques rigoureuses de la recherche académique, de légitimer le positionnement du think tank vis-à-vis du public, des partenaires et des donateurs**.

6/ PARITÉ FEMMES–HOMMES

Totalité du panel observé pour les 46 organisations labellisées think tank en France, en 2016 : 1304 noms de dirigeants (présidents, directeurs, directeurs généraux, délégués généraux, secrétaires généraux, et tous les membres de conseils d'administration, conseils scientifiques, conseils d'orientation et autres organes de gouvernance assimilés) *(100% du panel extrait)*

A. PARITÉ POUR L'ENSEMBLE DES 46 THINK TANKS

Fig. 22 : Parité femmes-hommes pour le collège des dirigeants de think tanks, tous organes de gouvernance confondus (instances dirigeantes, comités et conseils), en France, en 2016

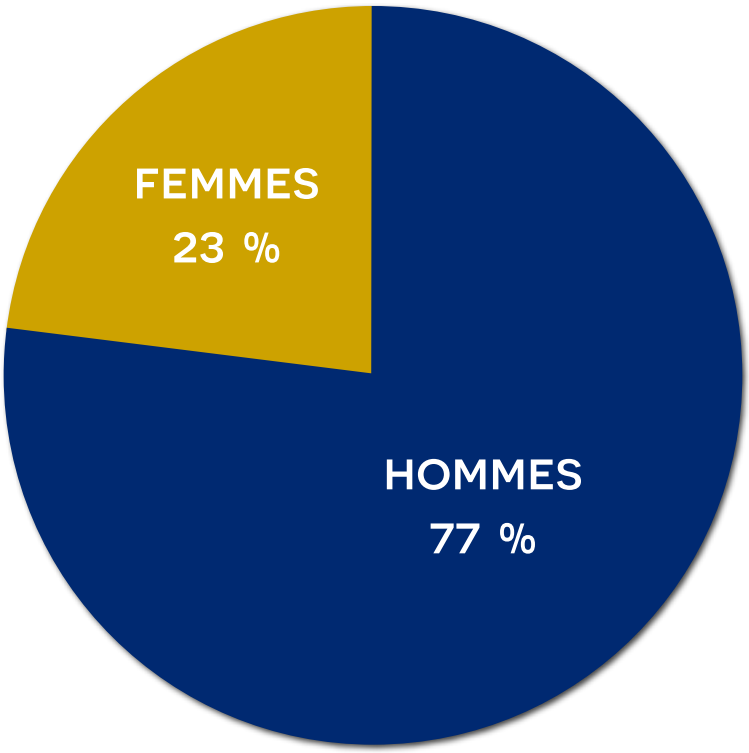


Fig. 23 : Parité femmes-hommes parmi les membres de la direction opérationnelle au sein des think tanks (président, directeur, directeur/ délégué général, secrétaire général,...)

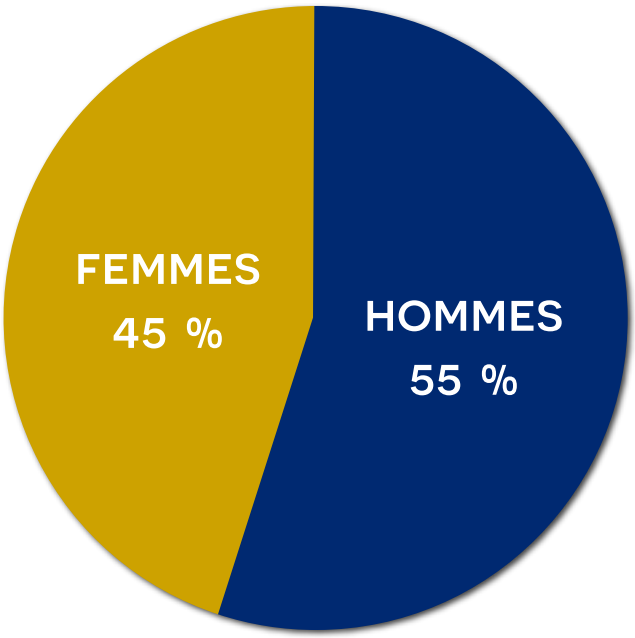


Fig. 24 : Parité femmes-hommes chez le collège des présidents de think tanks et présidents de conseils d'administration de think tanks

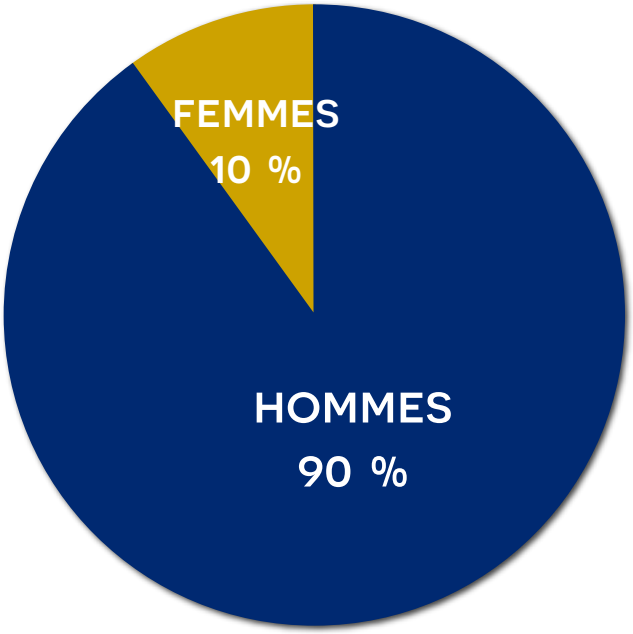
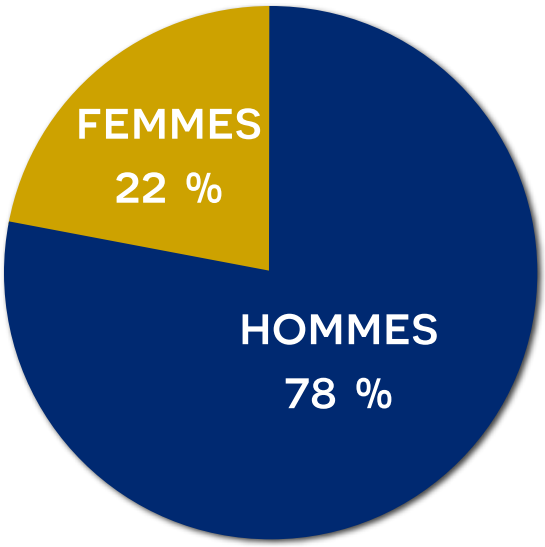
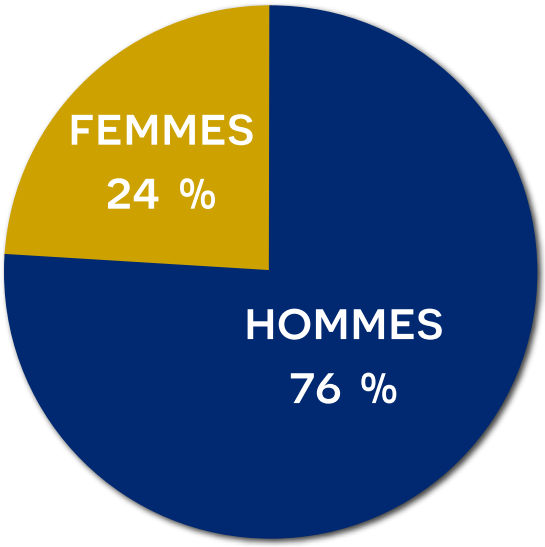


Fig. 25 : Parité femmes-hommes au sein des conseils d'administration de think tanks



B. PARITÉ POUR LE TOP 15 DES THINK TANKS LES PLUS MÉDIATIQUES [34]

Fig. 26 : Parité femmes-hommes pour le collège des dirigeants de think tanks, tous organes de gouvernance confondus - TOP15



[34] *Fondation IFRAP, Fondapol, Terra Nova, Institut Montaigne, IDDRI, Fond. Nicolas Hulot, IFRI, IRIS, Notre Europe-J.Delors Institute, Fondation Robert Schuman, Fabrique de l'Industrie, Fondation Jean Jaurès, Institut de l'Entreprise, Fondation Concorde, OFCE,. 519 noms recensés : comprend les instances dirigeantes (Président, directeur, SG,...) et tous les membres de tous les différents comités (CA, CS, CE, CO...)*

Fig. 27 : Parité femmes-hommes parmi les membres de la direction opérationnelle au sein des think tanks (président, directeur, directeur/ délégué général, secrétaire général,...) - TOP15

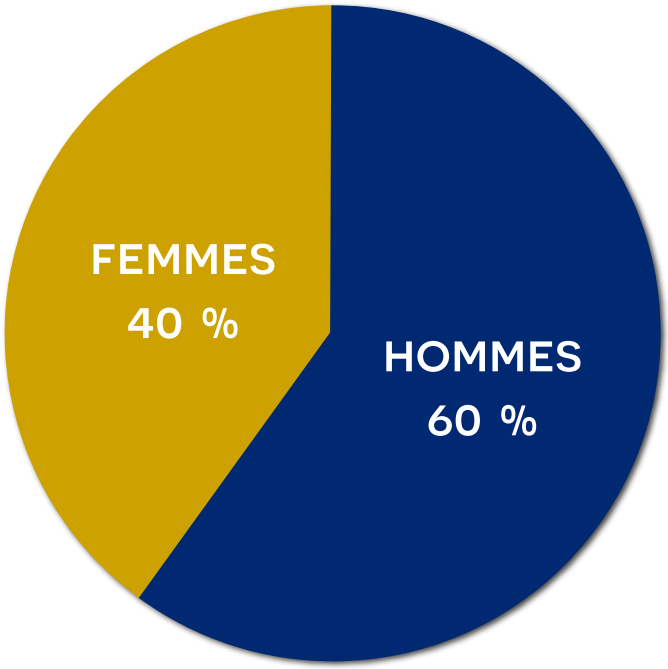


Fig. 28 : Parité femmes-hommes pour le collège des présidents de think tanks et présidents de conseils d'administration de think tanks - TOP15

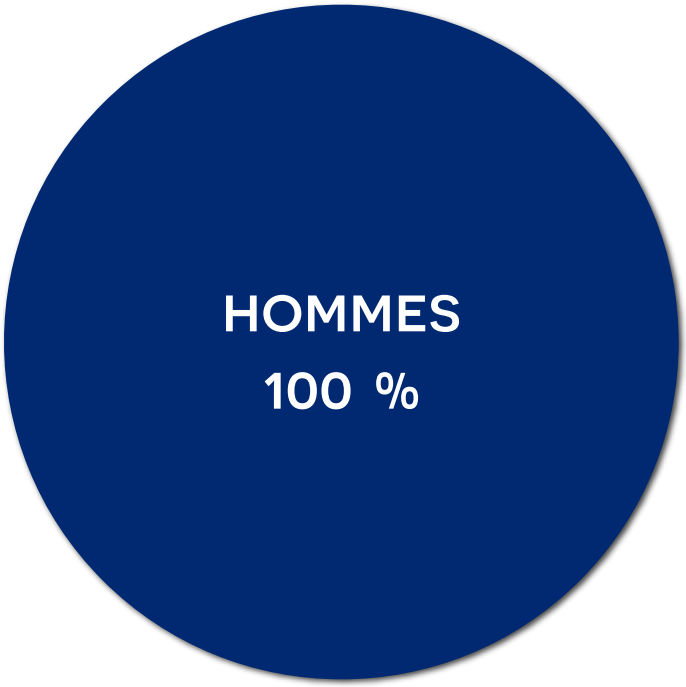


Fig. 29 : Parité femmes-hommes au sein des conseils d'administration -TOP15

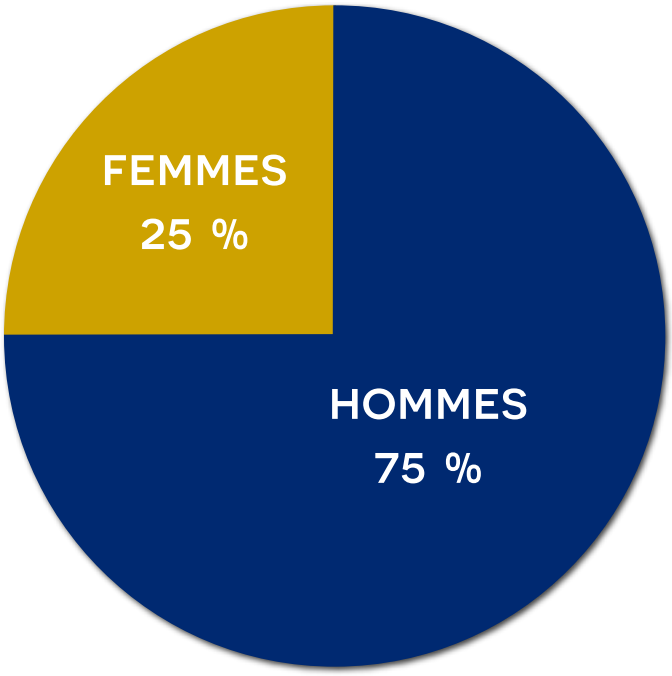
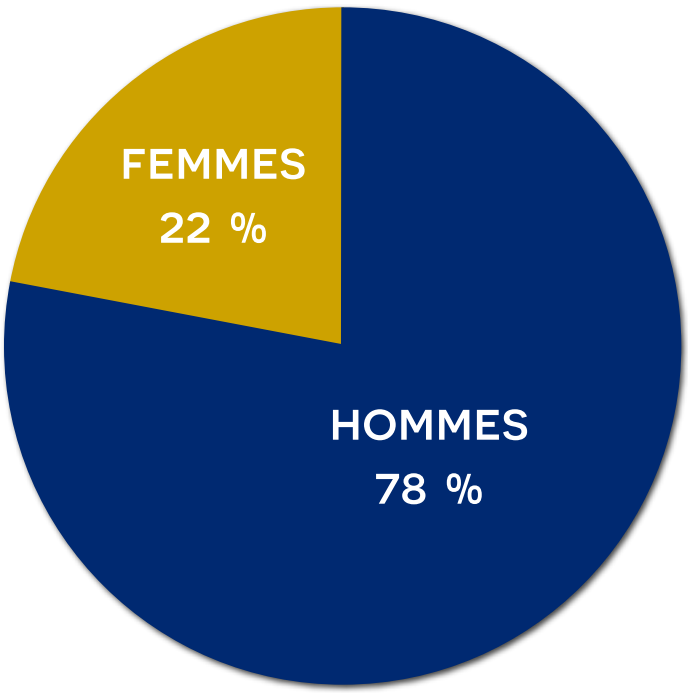


Fig. 30 : parité femmes-hommes tous organes de gouvernance confondus hors conseils d'administration et membres de la direction opérationnelle au sein des think tanks - TOP15



De cette étude quantitative, trois enseignement essentiels se dégagent autour de la répartition femmes-hommes au sein des think tanks français.

1 - Les différentes lignes statistiques confirment un point attendu, à savoir la **très nette sous-représentation des femmes aux différents postes à responsabilité dans les think tanks français.**

Si ce résultat est supérieur au taux de postes de direction dans les entreprises (14%), il est légèrement moins bon que le niveau de parité à l'Assemblée Nationale et au Sénat où 25% des sièges sont occupés par des femmes[35]. **Dit autrement, la place des femmes dans la gouvernance des think tanks français semble se conformer aux standards actuels dans les milieux politiques**, sans faire mieux ni vraiment moins bien.

2 - La différence est nettement marquée entre, d'un côté, les postes de direction opérationnelle (e.g. direction générale) où la parité de principe est presque atteinte (45-55) et, de l'autre côté, les postes de représentation institutionnelle (présidence), d'administration (CA) et dans les organes de gouvernance (CS, CO, CE, etc.) où la disparité, forte — voire extrêmement forte lorsque l'on s'attarde sur les présidents et présidents de conseils d'administration de think tanks (10-90) — est la règle parmi l'ensemble du panel des structures labellisées, à quelques trop rares exceptions.

La faible présence de femmes dans la gouvernance des think tanks français confirme la logique de réseaux élitistes fermés peu propice au renouvellement et à la circulation des idées. Quelles difficultés rencontrent les think tanks français dans l'identification et l'intégration de femmes dans leur gouvernance ?

---

[35] Si la parité s'exerce pour la première fois au sein du gouvernement Valls, aucune femme n'occupe de poste régalien, contrairement aux précédents gouvernements de droite. Dit autrement, la parité n'est ni de droite ni de gauche, ni en politique, ni chez les think tanks.

3 - Au sein des 15 think tanks les plus médiatiques, la sous-représentation des femmes aux postes de gouvernance, que ce soit dans le domaine opérationnel ou dans ceux de l'administration et de la représentation, est bien plus importante.

Ces résultats ouvrent la porte à une enquête sociologique pour répondre à ces questions et proposer des axes d'amélioration sur l'accession des femmes aux postes dirigeants dans les think tanks français.

7/ PROFIL-TYPE DU PRÉSIDENT DE THINK TANK

Homme, 61 ans, parisien, diplômé d'une grande école, avec certains relais médiatiques, issu de corps ou réseaux influents.

Le profil-type du président de think tank se retrouve sensiblement chez presque tous les organes de gouvernance des think tanks — sauf pour la moyenne d'âge ou de la prépondérance des profils universités contre grandes écoles qui peut légèrement varier en fonction des postes occupés.

Le comparatif entre les 15 think tanks les plus médiatiques et les autres organisations labellisées ne fait que confirmer, et même amplifier, cette tendance.

Il en est de même pour la localisation des think tanks, et donc, de ses dirigeants : 45 sont basés à Paris ou en région parisienne, contre un seul, l'Institut Kervégan, basé en province (Nantes).

* * *

L'enjeu de la présente analyse est d'informer du risque de sclérose qui menace le dynamisme et la capacité d'innovation de certains think tanks, surtout dans la mesure où ces qualificatifs — "dynamiques" et "innovants" — sont nécessairement consubstantiels au principe même de think tank.

Ce risque et ces enjeux sont d'ailleurs très bien résumés dans une note de mars 2012 la Fabrique Associative (Fonda) qui reste plus que jamais d'actualité à l'aune de notre étude sur la sociologie des think tanks : « *La faiblesse de la parité et de la diversité sociale et culturelle au sein de la gouvernance associative est criante et se traduit par des symptômes bien connus : manque de renouvellement des dirigeants, choc des générations, décalage avec les attentes des jeunes et, dans certains cas, des*

modalités insuffisantes d'implication des usagers dans la gouvernance des associations. »[36]

Nous espérons que cette partie de l'étude incitera les think tanks à engager, poursuivre ou amplifier une diversification sociologique et culturelle de leurs équipes dirigeantes, tant cela semble nécessaire afin de ne pas subir, à terme, la même crise de vitalité et de confiance que les partis politiques aux yeux des citoyens.

Après lecture de ces analyses sociologiques, nous vous invitons à vous attarder de nouveau sur notre classement 2016 des think tanks français pour la dimension gouvernance (pages 198-199).

À défaut d'une plus grande diversité et d'une meilleure représentativité de la société, l**es think tanks se révèlent relativement transparents sur leurs structures de gouvernance**

Cependant, seuls deux think tanks sur les 46 labellisés ont, à ce jour, publié une déclaration officielle d'engagement de non conflits d'intérêts (4,35% des labellisés) !

Bonnes pratiques créant de la confiance par excellence, ces déclarations d'engagement de non conflits d'intérêts sont très répandues à l'étranger car elles attestent de la volonté d'un think tank de s'extraire des risques qui pourraient durablement impacter la crédibilité du think tank, de ses productions, voire de ses donateurs. Elles recouvrent usuellement les conflits d'intérêts politiques, financiers, industriels, mais aussi parfois les conflits d'intérêts médiatiques ainsi que vis-à-vis de l'administration. Elles constituent un des éléments de la responsabilité publique (*accountability*) du think tank vis-à-vis de son auditoire et de ses financeurs.

---

[36] *http://fonda.asso.fr/IMG/pdf/note_fonda_associations_et_gouvernance-2.pdf*

Ces déclarations d'engagement de non conflits d'intérêts s'accompagnent parfois d'une charte de bonne conduite que signent les membres dirigeants, les chercheurs des think tanks, voire parfois même les donateurs personnes morales et les donateurs personnes physiques avec un certain poids dans le financement du think tank.

Cette bonne pratique va d'ailleurs de pair avec la signature systématique des productions des think tanks par leurs auteurs, corollaire de la notion de non conflits d'intérêts — en effet, comment vérifier qu'il n'y a pas conflit si l'on ne connaît par le ou les auteurs de l'étude, de la note ou du brief publié par le think tank ?

À la suite du label "Think Tank & Transparent 2016", et dans la perspective de la campagne présidentielle, il sera très intéressant d'observer combien de think tanks auront, en 2017, publié une telle déclaration.

Cette question de l'engagement de non conflits d'intérêts est primordiale, bien que purement déclarative, pour la confiance que le public et les décideurs peuvent accorder dans la production des think tanks. Il en va de la responsabilité publique des think tanks. Elle n'est pas négligée à l'étranger. Elle ne devrait pas l'être en France.

TRANSPARENCE

La transparence telle qu'évaluée dans le cadre du label "Think Tank & Transparent" renvoie à la communication de la gestion financière des think tanks.

Cette transparence financière des think tanks constitue, comme notre étude le confirme, un facteur essentiel dans l'amélioration de la transparence de la vie publique française dans la mesure où la majorité de ces organisations bénéficient de financements publics sous forme directe et indirecte.

Il appartient aux think tanks comme aux pouvoirs publics de faire le pari de la transparence afin de renforcer la confiance des citoyens dans ce type d'organisation et dans l'Etat. La qualité du débat démocratique dépend en grande partie du respect de principes éthiques et du facteur d'exemplarité de ses acteurs principaux.

En effet, comment demander au citoyen d'adhérer à des discours autour du contrôle des dépenses publiques lorsque l'Etat lui-même et les think tanks participant à ce débat ne jouent pas tous le jeu de la transparence sur la question des financements publics ?

Combien l'Etat verse t'il chaque année à ces organisations qui participent du débat sur les politiques publiques ? Et surtout, quelles sont les administrations qui consentent des financements aux think tanks et sous quelles conditions ?

En face, combien les think tanks reçoivent-ils, de qui et sous quelles conditions ? Quelle est l'affection de cet appui financier public en interne ?

Salaires, communication, frais de structure, travail de recherche et de publication, la transparence renforcerait le besoin d'assurer une gestion équilibrée des think tanks. Ce n'est qu'à la condition de cet effort que les procès en intention et les soupçons de collusion et népotisme laisseront définitivement la place au débat des idées. Il en va également de la survie des think tanks dépendants de l'appui financier de l'Etat et des donations de particuliers et d'entreprises qu'il est nécessaire de rassurer.

Les prochaines pages ont donc pour but d'apporter autant de précisions que possible sur la transparence financière des think tanks français et leurs liens avec les pouvoirs publics.

STATISTIQUES DIMENSION TRANSPARENCE

1/ OPACITÉ GÉNÉRALISÉE ? 247

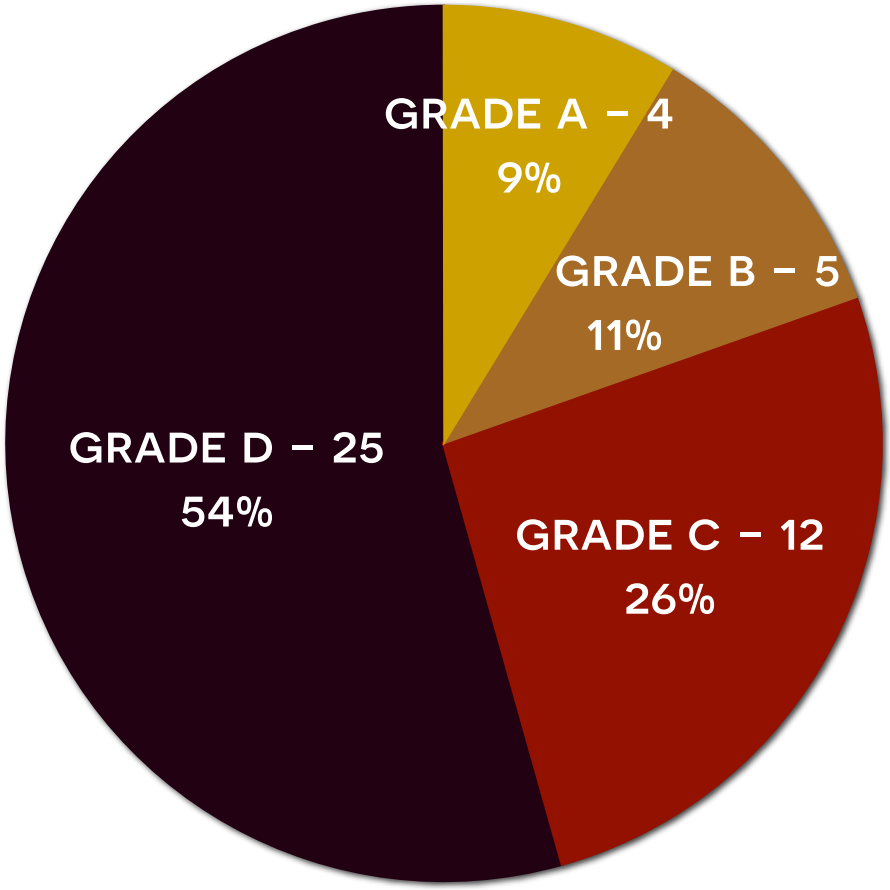
2/ BUDGET-TYPE DU THINK TANK FRANÇAIS 251

1/ OPACITÉ GÉNÉRALISÉE ?

La transparence est le domaine où les axes d'amélioration pour les think tanks français sont les plus nombreux. **Seulement un think tank français sur dix (9%) offre un niveau de transparence financière satisfaisant** (grade A, 25 à 30 points sur 30). Deux think tanks sur dix (20%) obtiennent plus de points que la moyenne (grades A et B).

A l'inverse, **80% des think tanks français font preuve d'une quasi absence de communication d'informations financières. Pire, plus d'un think tank labellisé sur deux (54%) obtient le grade D pour la dimension transparence.**

Fig. 31 : Répartition en pourcentage et en nombre des think tanks labellisés par grade obtenu pour la dimension transparence



Cette tendance à l'opacité, préjudiciable pour les think tanks eux-mêmes, est confirmée par plusieurs initiatives émanant tant des pouvoirs publics que de la société civile qui tentent de remédier à la rétention d'information de la part des acteurs du débat public en matière de financement :

- Loi Sapin 2
- Rapport Saint-Geours sur la place des think tanks dans le développement du *soft power* français à l'étranger
- Enquête de Transparify sur la transparence des think tanks européens[37]

Les informations déclarées publiquement par les think tanks étant en grande majorité insatisfaisantes et ne permettant pas de réaliser un travail d'analyse, nous avons entrepris un travail de recherche qui a permis d'identifier le budget de fonctionnement 2015 de 38 think tanks sur les 46 labellisés. **Nos multiples relances directes par courriels se sont révélées infructueuses en ce qui concerne 8 think tanks**. Nous pouvons donc dégager trois types d'approches de la part des think tanks français sur la question de la transparence financière :

- **Une infime minorité de think tanks mettent leur budget à la disposition du public sur leur site internet de façon transparente** (fig. 32) ;

- **La majorité des think tanks communiquent leur budget sur simple demande écrite, ce qui démontre plus un manque de vision stratégique en matière de transparence financière qu'une volonté de préserver une certaine opacité** ;

- Enfin, **un près d'un think tank sur cinq ne veut rien révéler et préfère maintenir volontairement l'opacité autour de ses ressources, de ses commanditaires et de sa gestion financière.**

---

[37] *Après étude, aucun think tank français ne se classe parmi les 20 premiers think tanks d'Europe de l'Ouest : http://www.transparify.org/publications-main/*

Fig. 32 : Résultat des think tanks labellisés pour l'item "Bilan annuel de résultats ou rapport d'activité annuel précisant les informations financières et résultats comptables annuels (8 points sur 30 à la dimension transparence)

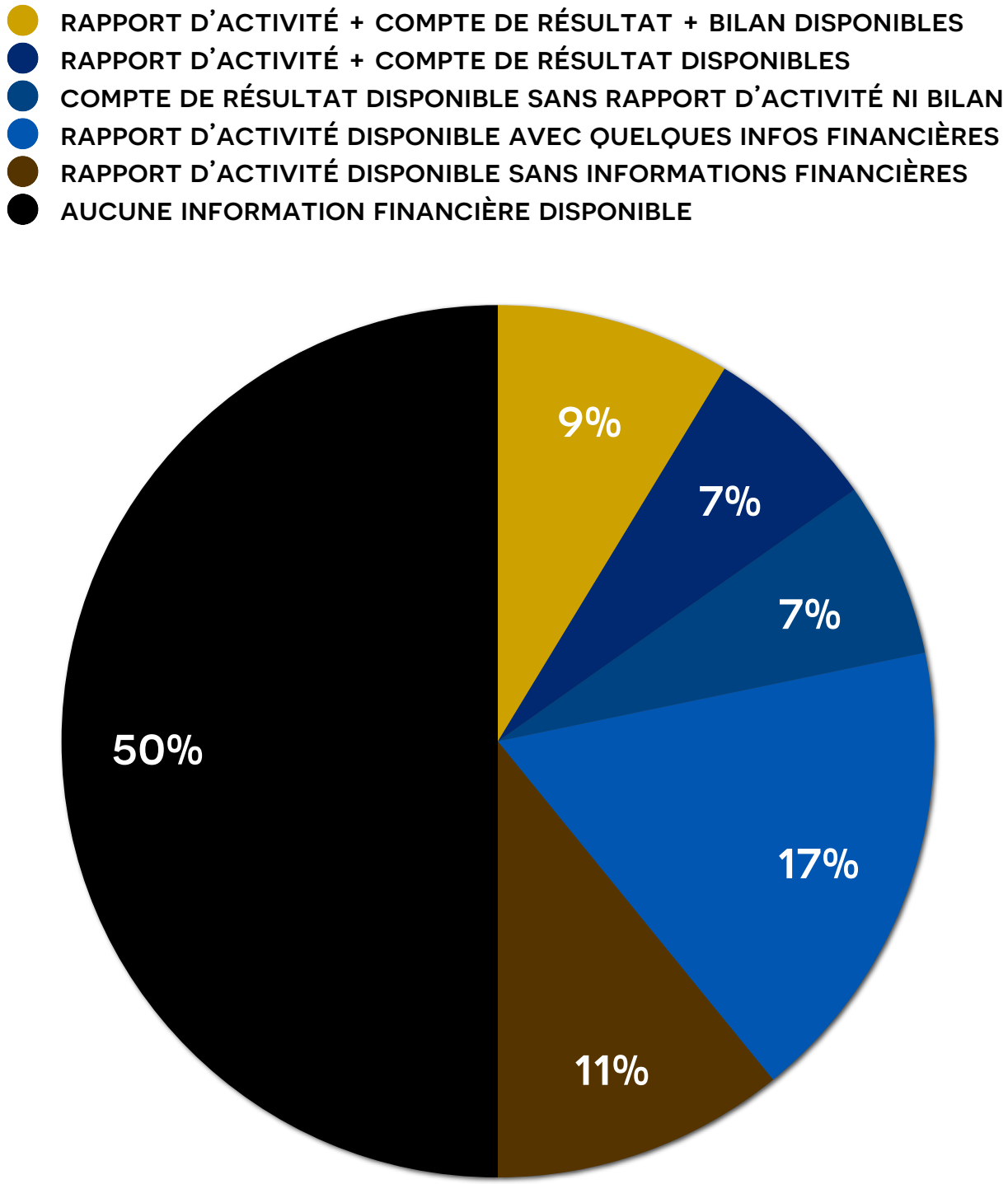
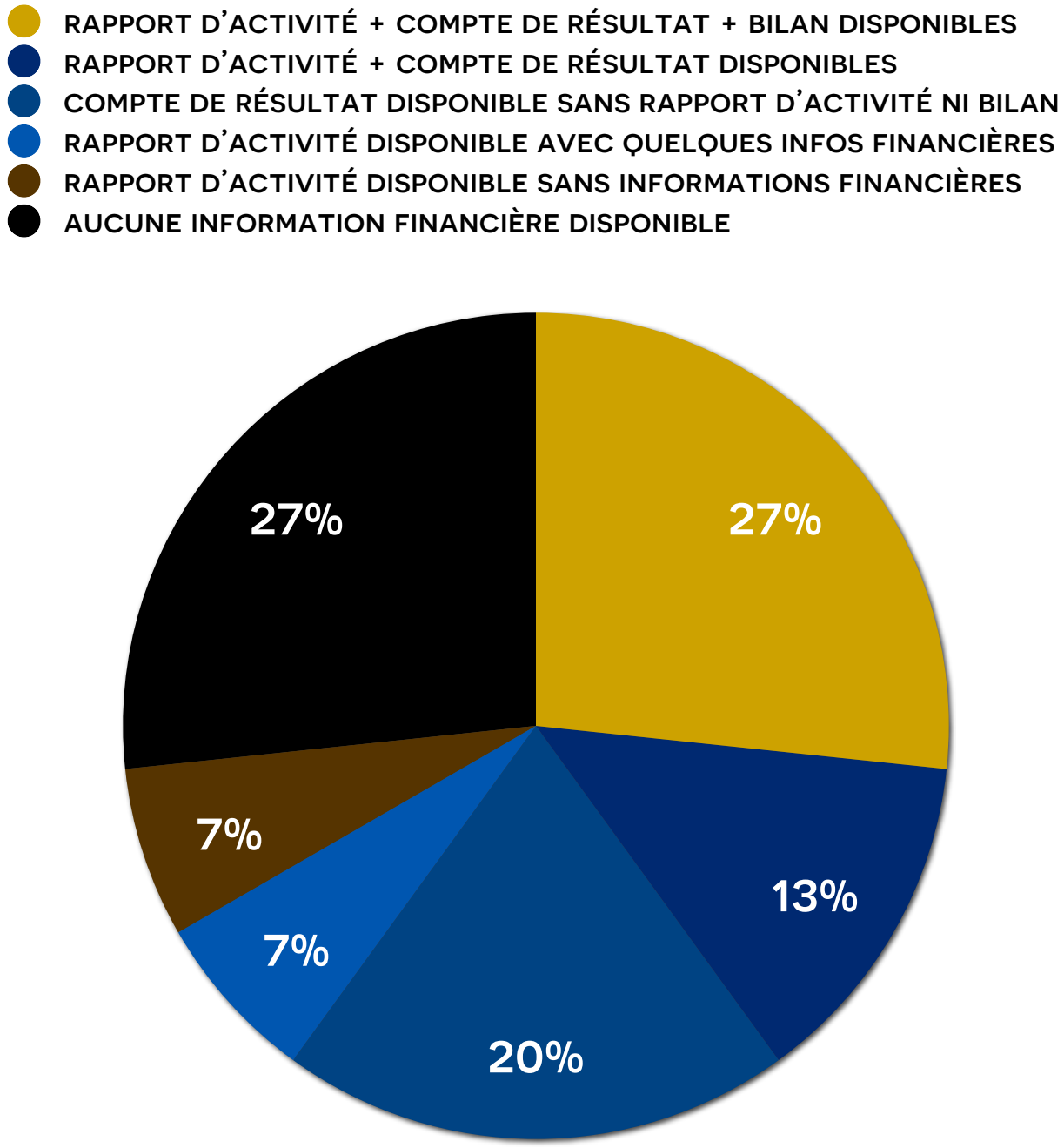


Fig. 33 : Résultat des 15 think tanks les plus médiatiques (TOP15 [38]) pour l'item "Bilan annuel de résultats ou rapport d'activité annuel précisant les informations financières et résultats comptables annuels (8 points sur 30)



[38] Fondation IFRAP, Fondapol, Terra Nova, Institut Montaigne, IDDRI, Fond. Nicolas Hulot, IFRI, IRIS, Notre Europe-J. Delors Institute, Fondation Robert Schuman, Fabrique de l'Industrie, Fondation Jean Jaurès, Institut de l'Entreprise, Fondation Concorde, OFCE..)

2/ BUDGET-TYPE DU THINK TANK FRANÇAIS

Précision méthodologique : suite à l'impossibilité d'obtenir les budgets de toutes les organisations labellisées malgré nos multiples demandes, les données ci-après sont basées sur 82% des labellisés en 2016 (38 organisations sur 46).

A. INFORMATIONS GÉNÉRALES

- **Budget consolidé de l'écosystème français en 2015 : 66 949 128€ (sur la base de 38 think tanks ayant communiqué leur budget — soit un budget moyen 1 761 819 €)**

  - Budget connu le plus élevé en 2015 : Fondation Nicolas Hulot[39], 7 000 000€
  - Budget connu le plus faible en 2015 : Cartes sur Table[39], 3 000€

B. BUDGETS CONSOLIDÉS PAR TYPE DE FONDATEURS

- **Budget consolidé en 2015 des 7 organisations privées créées par des personnes morales ayant communiqué leur budget : 14 680 000 €** (soit, un budget moyen 2 097 143 €)

  - Budget connu le plus élevé en 2015 parmi les organisations créées par des personnes morales : **4 520 000 €**
  - Budget connu le plus faible en 2015 parmi les organisations créées par des personnes morales : **1 300 000 €**

- **Budget consolidé en 2015 des 31 organisations créées par des personnes physiques ayant communiqué leur budget : 43.369.128 €** (soit, un budget moyen 1.399.004 €)

---

[39] *Deux structures privées créées par des personnes physiques.*

C. BUDGETS CONSOLIDÉS PAR TYPE DE STATUT JURIDIQUE

- **Loi 1901 (22 budgets connus sur 29) : 17 069 128 €** (soit, un budget moyen de 775 869€)
- **ARUP (4 budgets connus sur 4) : 10 920 000 €** (soit, un budget moyen de 2 730 000€)
- **FRUP (8 budgets connus sur 8) : 24 700 000€** (soit, un budget moyen de 3 087 500€)
- **Organismes publics (2 budgets connus sur 3) : 8 900 000€** (soit un budget moyen de 4 450 000€)
- **Fonds de dotation (Fabrique de la Cité) : 1 360 000€**
- **Organismes rattaché à la FNSP (OFCE) : 4 000 000 €**

D. BUDGETS CONSOLIDÉS PAR THÉMATIQUE

- **Budget consolidé des think tanks "environnement et développement durable" [40]: 15 820 000€** (soit, un budget moyen de 2 260 000 €)
- **Budget consolidé des think tanks "numérique" [41] : 2 037 674 €** (soit, une budget moyen de 679 224 €)

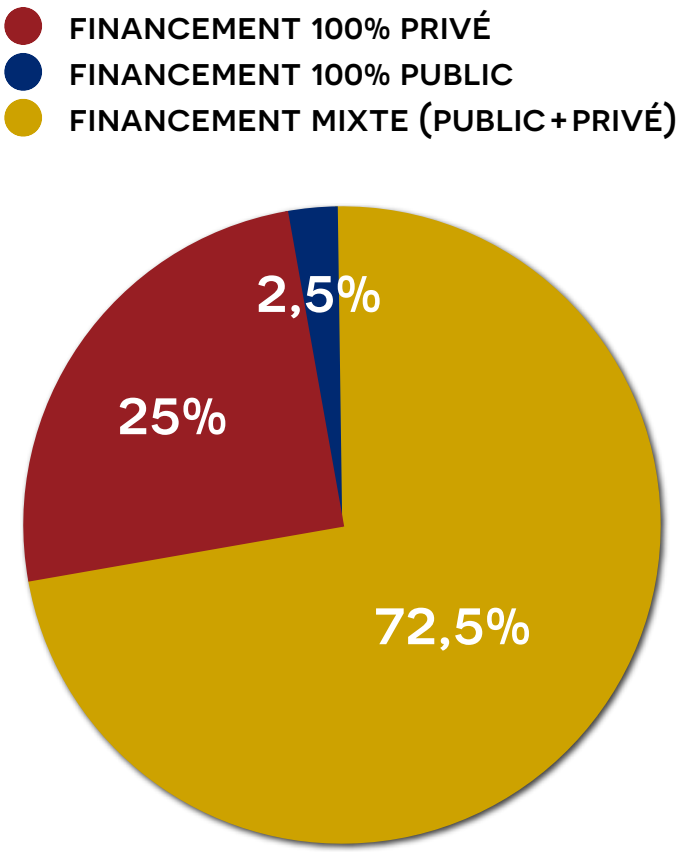
---

[40] *Fabrique écologique, FARM, Fondation Nicolas Hulot, IDDRI, SAF Agr'iDées, The Shift Project, Sol et Civilisation*

[41] *FING, Quadrature du Net, Renaissance Numérique*

E. TYPOLOGIE DES FINANCEMENTS (pour 40 think tanks aux financements connus sur 46)

Fig. 34 : Répartition des think tanks par type de financement reçu en 2015



* * *

De ces quelques données, l'on peut dégager quatre enseignements majeurs, ainsi que beaucoup de questions.

1 - Les moyens financiers et donc matériels dont disposent les think tanks sont très variables. Ils soulignent le caractère très hétérogène de l'écosystème français. Le (grand) écart va de think tanks ne disposant pratiquement d'aucune ressource et fonctionnant sur le bénévolat intégral (3000€ annuels), à des think tanks disposant de budgets conséquents se chiffrant en millions d'euros (jusqu'à 7 millions d'euros).

Ces disparités ne sont pas sans effets, notamment sur le travail de production des think tanks — même s'il existe quelques bonnes surprises en matière de productivité malgré des budgets limités (voir dimension "production").

2 - La répartition budgétaire par think tank est modeste et le budget consolidé des 38 think tanks français labellisés souligne l'indigence des moyens dont ils disposent. Cette faiblesse des budgets des think tanks français est extrêmement préoccupante pour qui envisage de faire des think tanks nationaux un instrument de rayonnement stratégique à l'international. Les think tanks français souffrent de la comparaison avec leurs homologues anglo-saxons ou allemands, par exemple.

Voici quelques exemples afin d'illustrer l'écart :

Etats-Unis

Rand Corporation :	281 millions € ($313,2M, 2014)
Heritage Foundation :	101 millions € ($112,6M, 2013)
Brookings Institution :	85,7 millions € ($95,5M, 2015)
American Enterprise Institute :	75,9 millions € ($84,6M, 2015)
Council on Foreign Relations :	69.5 millions € ($77,5M, 2015)

Allemagne

Friedrich Ebert Stiftung :	139 millions € (2013)
Konrad Adenauer Stiftung :	138 millions € (2012)
Bertelsmann Stiftung :	88 millions € (2015)
Heinrich Böll Stiftung :	51.5 millions € (2013)

Grande-Bretagne

Overseas Development Institute :	42 millions € (£37.7M, 2016)
Chatham House :	17,6 millions € (£15,9M, 2015)
Royal United for Strategic Studies :	6,2 millions € (£5,5M, 2015)

Il est frappant de constater que le budget cumulé des 38 think tanks français nous ayant communiqué leur budget soit inférieur au seul budget de certains think tanks nord-américains (jusqu'à un facteur 4), ou allemands (jusqu'à un facteur 2).

En Allemagne, l'Etat et les Länder (régions) financent très largement les think tanks. Aux Etats-Unis, la norme est que plus de 90% du financement des think tanks provient du secteur privé. Aussi, la culture de management des think tanks allemands et américains prête plus à un management de type entrepreneurial qu'un management purement administratif plus français. Aux Etats-Unis, surnommée le "cinquième pouvoir", l'industrie des think tanks dépasse aujourd'hui le milliard de dollars en flux annuels générés.

Ces dernières années, les think tanks ont aussi pu investir dans l'immobilier, des produits financiers et dans des programmes de levée de fonds de manière à renforcer leur indépendance financière, recruter des intellectuels reconnus ou médiatiques et des jeunes talents, investir dans de nouveaux programmes de recherche (nécessaire pour dégager des idées vraiment innovantes) et investir dans les levées de fonds. A titre d'exemple, sur l'année fiscale 2014/2015, les revenus de la Brookings Institution étaient de 95,5 millions de dollars US, pour seulement 3,1 millions de dollars US investis dans le programme de levées de fonds (fundraising) et 2,4 millions de dollars US dépensés en communication, une efficacité record à cette échelle en matière de ratio revenus générés sur dépenses de fundraising et communication. Par ailleurs, ses avoirs nets s'élevaient à 421,2 millions de dollars US[42] en 2015, soit plus de quatre fois ses revenus annuels. Cela est le fruit d'une gestion tournée vers les placements financiers rentables qui permet aujourd'hui à la Brookings de lancer des initiatives toujours plus ambitieuses, d'éponger aisément les déficits en années de crise, et de voir venir…

---

[42] *Brookings Institution, Annual Report 2015. Consulté le 30/10/2016, accessible à l'URL : https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/2015-annual-report.pdf*

La France, quant à elle, a fait le choix de ne pas vraiment choisir. Faute d'une politique clairement volontariste, avec une vision stratégique pour créer une industrie des think tanks susceptible de contribuer pleinement à la vitalité démocratique et au rayonnement de la France à l'étranger, le modèle français se retrouve aujourd'hui à cheval entre l'anglo-saxon et l'allemand. En effet, cela est démontré par le fait que les trois-quarts des think tanks français bénéficient d'un financement dit mixte (public/privé).

Aussi, à l'exception de quelques uns réellement proactifs en la matière (e.g. Fondation Nicolas Hulot, Fondation IFRAP), les think tanks français diversifient peu leurs financements par le produit financier de placements, et sont donc dépendants de leurs donateurs.

Le modèle français semble cristalliser plusieurs problèmes :

- **une dépendance très forte des think tanks aux financements publics, alors que ceux-ci sont pourtant peu importants et en réduction constante depuis 2007 :**

- **les dispositifs fiscaux incitatifs ne suffisent pas à générer une culture du mécénat suffisante ;**

- **une culture du management pour la plupart plus proche de l'administration que de l'entreprise avec une faiblesse des opérations d'investissement ;**

- **une difficulté d'appréhension du monde des think tanks par les responsables politiques qui conduit soit à de l'indifférence, soit à de la méfiance.**

3 - Les think tanks fondés par des personnes morales (entreprises et l'État) bénéficient d'un budget 4 fois supérieur à celui des think tanks crées par des personnes physiques. Ceci démontre sans doute le rôle prépondérant des entreprises et/ou de l'Etat dans les possibilités de développement des think tanks en France. Mais la politique de soutien à la création et au développement des think tanks menée par l'Etat reste peu efficace. La dispersion des moyens offerts par l'Etat souligne les limites de la stratégie du « saupoudrage».

4 - Les ressources financières sont liées au choix de la forme juridique retenue par les fondateurs qui relève donc pleinement de la stratégie de développement à moyen et long terme de l'organisation, même s'il reste possible dans le temps de transformer celle-ci sur le plan juridique. En ce qui concerne les think tanks privés, les statuts FRUP/ARUP disposent des ressources financières les plus importantes en raison du gage de confiance offert par le "label" d'Etat que constitue la "reconnaissance d'utilité publique" et l'existence des dispositifs fiscaux incitatifs qui y sont corrélés.

Le fonds de dotation[43] garantit également de réels avantages tirés de la volonté de concilier popularité du statut associatif et prestige du statut de fondation. Cela se traduit par l'avantage d'offrir un cadre juridique souple allié à des capacités financières accrues inspiré de celles existantes pour les statuts RUP. Pourtant, à l'exception d'un think tank crée sur ce modèle et d'un second ayant développé un fonds de dotation dédié au soutien de certaines de ses activités, ce format n'est guère répandu dans le paysage français. Peut-être faut-il y voir un lien avec la relative jeunesse de ce dispositif datant seulement de 2008 et d'un manque évident de notoriété de celui-ci ?

5 - La dotation des budgets évolue grandement selon les spécialités des think tanks en matières de politique publique. Quelques exemples :

---

[43] *Forme juridique issue de la loi de modernisation de l'économie (loi n° 2008-776 du 4 août 2008).*

- Les think tanks[44] qui traitent des politiques de développement durable, énergie et d'environnement[45], disposent d'un budget moyen plus élevé que celui des think tanks spécifiquement dédiés aux relations internationales et européennes[46] soulignant l'intérêt croissant, des grandes entreprises notamment, pour la question écologique. Dans le cas des questions de relations internationales, de sécurité et de défense, on constate un soutien financier réel des grands groupes mais, surtout, le soutien massif de l'Etat. Quant aux think tanks plus particulièrement focalisés sur les affaires européennes, l'Etat, les grands groupes et essentiellement l'Union Européenne constituent des partenaires financiers privilégiés.

- Il est intéressant d'analyser de façon spécifique le financement des think tanks dédiés au numérique. Les politiques publiques qui accompagnent le développement du numérique en France sont au cœur du débat public depuis 2010.[47] La création du Conseil National du Numérique en 2011 et le Pacte du numérique[48] en 2012, qui a pour objectif d'amener l'ensemble des candidats à l'élection présidentielle à prendre position face aux enjeux du numérique, en sont des éléments marquants. Mais les grands think tanks du numérique en France, FING, Quadrature du Net et Renaissance Numérique ont été crées bien avant et soulignent combien le rôle de ces organisations s'inscrit dans l'activité de prospective, de la diffusion pédagogique des idées et de la sensibilisation aux grands enjeux émergents auprès des décideurs politiques. Leur budget

---

[44] Nous comptons ici l'IDDRI dans chacun des deux corpus présentés en exemple.

[45] IDDRI, FNH, Fabrique Ecologique, FARM, Saf agr'iDées, The Shift Project, Sol & Civilisation

[46] IFRI, IRIS, Fondation Schuman, FRS, Institut Notre Europe, Confrontations Europe, Institut Thomas More, IDDRI, IPEMED, Asia Centre, ECFR, GMF

[47] Bien avant en fait, mais c'est à partir de 2007 en France que l'on note une véritable prise de conscience collective autour de ces sujets.

[48] Collectif : Observatoire Européen des Think Tanks, Renaissance Numérique, Club Jade, La Netscouade, Spintank, Puissance Europe, Exvisu, Ideose & Elu 2.0, Jean-Baptiste Soufron, Jérôme Cukier, Laurent Bloch, Jean-Baptiste Ingold.

moyen et l'évident manque de soutien des pouvoirs publics pointent du doigt une faille dans la compréhension de l'Etat de ces défis du présent et du futur.

Ce ne sont que quelques éléments d'analyse de tendances au sein de l'écosystème français des think tanks. Les différents graphiques permettent d'approfondir la lecture et la compréhension de ces phénomènes à l'œuvre et de mieux identifier les politiques publiques prioritaires dans l'agenda politique.

* * *

Evidemment, la question qui revient le plus souvent lorsque l'on évoque la question du financement des think tanks est celle de leur indépendance. Il est compliqué de trancher sur ce point. Que dire de l'indépendance des think tanks financés intégralement ou en grande partie par l'Etat ? Ou de ceux qui sont financés en grande partie par le secteur privé, certains donateurs représentant parfois plus de 10 à 15% du budget global annuel ?

Cette question, ô combien légitime et importante, doit se poser à l'ensemble des think tanks, français, anglo-saxons, allemands, espagnols, etc. Mais tant que cette question reviendra inlassablement, le problème sera présent. Problème de perception ou réalité, il revient aux think tanks d'offrir plus de gages de leur indépendance afin de lever les doutes et attirer ainsi de nouveaux donateurs en plus de la confiance du public. Ne pas connaître leur budget, ni l'origine, le montant ou le cadre des financements, ni la ventilation du budget ne peut qu'entraîner la suspicion et remettre en cause la validité de leur démarche, surtout qu'un certain nombre de think tanks d'Europe du Nord jouent pleinement le jeu.

La deuxième vague du "*Baromètre d'Image des Think Tanks*"[49] réalisé par l'Institut Think en collaboration avec l'Observatoire Européen des Think Tanks[50] auprès d'un échantillon large de cadres CSP+ de la fonction publique et du secteur privé, montre bien que si le rôle et l'utilité des think tanks sont largement reconnus (74%), un effort dans le sens d'une plus grande transparence est attendu. **Ainsi, moins de 1 sondé sur 3 trouve les pratiques des think tanks français en matière de gouvernance et de transparence satisfaisantes.**

Pire, **moins d'1 sondé sur 2 considère les think tanks français éthiques et transparents ;** et ce dernier point est en recul entre la première vague du "*Baromètre d'Image des Think Tanks*" en 2014 et la seconde vague celle de fin décembre 2015 !

Un récent sondage[51] indique que l'immense majorité des Français interrogés (94%) estiment qu'une petite ou grande partie des personnes qui occupent des fonctions à responsabilités importantes sont corrompues ! Seuls 6% estiment la classe politique à l'abri de la corruption. Environ 80% des sondés sont convaincus de la corruption des parlementaires et du pouvoir exécutif national. **Des contrôles plus fréquents et rigoureux, un encadrement plus strict du lobbying pour plus de transparence sont plébiscités par l'opinion, signe d'une défiance croissante et d'une exigence très forte des Français à l'endroit des élites, politiques notamment, et donc, à l'endroit des think tanks.**

---

[49] "Baromètre d'Image des Think Tanks 2016", de l'institut Think en partenariat avec l'Observatoire des Think Tanks, auprès de 1003 cadres dont 206 dirigeants interrogés en ligne du 16 au 29 décembre 2015, selon la méthode des quotas. Les résultats de ce sondage doivent tenir compte des marges d'erreurs statistiques d'environ 2, 3 points pour un échantillon de 1000 répondants, 3, 6 points sur 300 répondants (bons connaisseurs).

[50] Dans le cadre de ce partenariat, l'Observatoire des Think Tanks déclare n'avoir reçu aucune rétribution financière au titre de sa collaboration à la définition du corpus méthodologique de l'étude, sous aucune forme que ce soit.

[51] Sondage Harris Interactive du 20/10/2016 réalisé pour le compte de l'ONG Transparency International et du cabinet Tilder.

Il est indispensable que les think tanks soient à l'écoute de ces attentes car si leurs cibles privilégiées restent les décideurs politiques et les médias, *in fine*, les politiques publiques s'adressent aux citoyens.

C'est pourquoi, **à la question de savoir s'il serait utile qu'un organisme indépendant tel que l'Observatoire Européen des Think Tanks développe un label évalue et garantisse la bonne gouvernance et la transparence des think tanks français, 73% des Français interrogés ont répondu favorablement**[52]**.**

Le label et les analyses présentées ici sont une première réponse à cette attente de l'opinion.

[52] *"Baromètre d'Image des Think Tanks 2016", de l'institut Think en partenariat avec l'Observatoire des Think Tanks, auprès de 1003 cadres dont 206 dirigeants interrogés en ligne du 16 au 29 décembre 2015, selon la méthode des quotas. Les résultats de ce sondage doivent tenir compte des marges d'erreurs statistiques d'environ 2, 3 points pour un échantillon de 1000 répondants, 3, 6 points sur 300 répondants (bons connaisseurs).*

PRODUCTION

L'évaluation du volume de publication selon les différents formats existants des think tanks représentait, dans le cadre du label, une véritable gageure méthodologique. La production de contenus accessibles en vue de participer au débat public est au cœur même de l'activité des think tank. C'est leur raison d'être.

Notre objectif était d'apporter de la clarté à l'écosystème en distinguant les organisations produisant suffisamment pour être considérées comme des think tanks d'un côté, et les cercles et clubs politiques de l'autre où sont plus souvent échangés des opinions politique que des études approfondies en politiques publiques.

Consacrer la production comme le critère discriminant est également une façon de se démarquer des classements anglo-saxons sur les think tanks qui associent dans leurs analyses think tanks, clubs, cercles économiques, cabinets de lobbying, associations sectorielles, ONGs, ou encore de laboratoires de recherche universitaires…

Distinguer les think tanks des autres organisations via la production, c'est offrir un cadre épistémologique clair — et surtout chiffrable ! — dans lequel les think tanks et ceux qui les étudient peuvent s'inscrire pour analyser un écosystème national, sectoriel ou encore mener des analyses comparées d'un pays à l'autre.
En ce qui concerne nos 46 think tanks labellisés en France en 2016, les résultats sont largement inégaux. Ils apparaissent être fonction de plusieurs variables structurelles telles que le budget, le statut juridique et le domaine de recherche et d'expertise, mais aussi d'éléments conjoncturels tels que l'ancienneté.

Le niveau de production des think tanks français apparaît faible, en comparaison avec la puissance de leurs concurrents anglo-saxons. Cela souligne donc l'une des carences majeures des think tanks français : leur faible participation au renouvellement des idées politiques.

En effet, **seuls 30% des think tanks labellisés obtiennent le grade A en production. Mais surtout, plus de la moitié des think tanks labellisés n'obtiennent pas un grade satisfaisant en production,** soit dans le domaine d'activité qui les distingue des autres acteurs de la société civile et, donc, les caractérise.

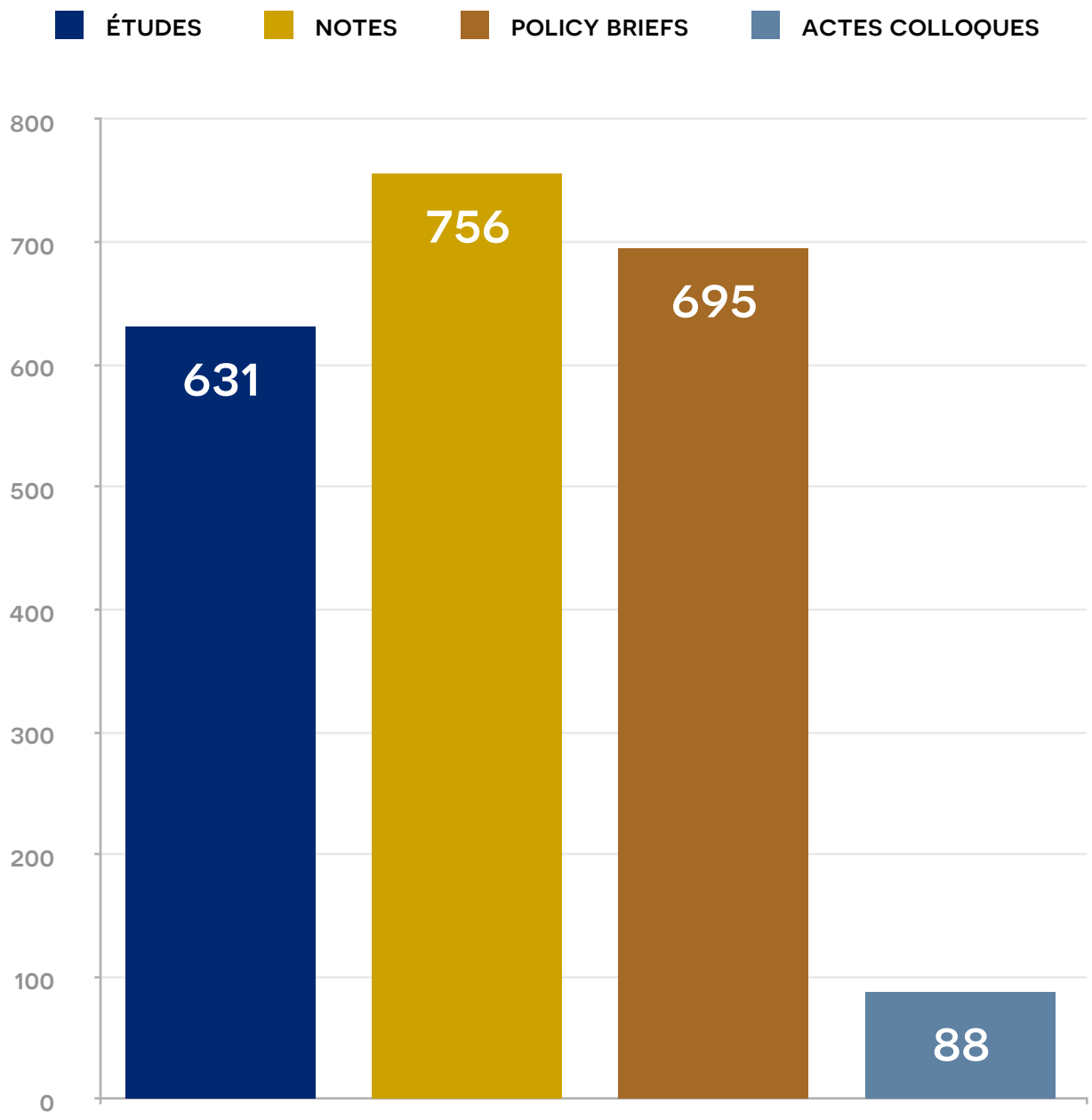
Les prochaines pages ont donc pour but d'apporter autant de précisions que possibles sur le niveau de production de nos think tanks. Quels sont les think tanks français les plus actifs ? Quelle est leur degré de productivité par rapport à leurs ressources ?

STATISTIQUES DIMENSION PRODUCTION

1/ PRODUCTION BRUTE EN 2015 265
2/ VOLUME ET FORMATS PAR TRANCHES BUDGÉTAIRES 266
3/ VOLUME PAR TYPOLOGIE JURIDIQUE 270
4/ AUTRES VARIABLES NOTABLES 273

1/ PRODUCTION BRUTE EN 2015

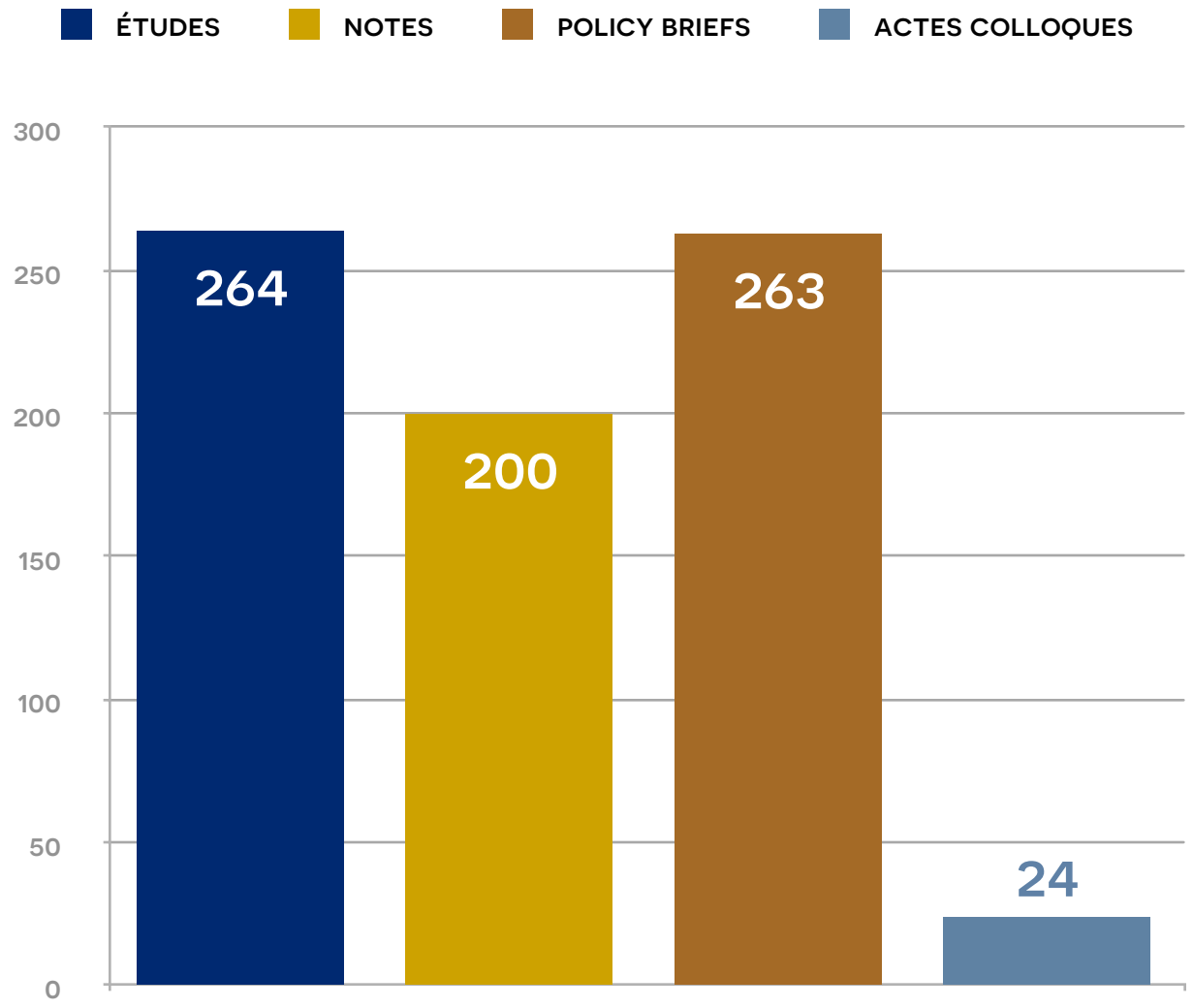
Fig. 35 : Production brute des think tanks, en France, en 2015, par type de production



Soit, en moyenne, par think tank, sur l'année : 13,71 études, 16,43 notes, 15,10 policy briefs et 1,91 actes de colloques.

2/ VOLUME ET FORMATS PAR TRANCHES BUDGÉTAIRES EN 2015

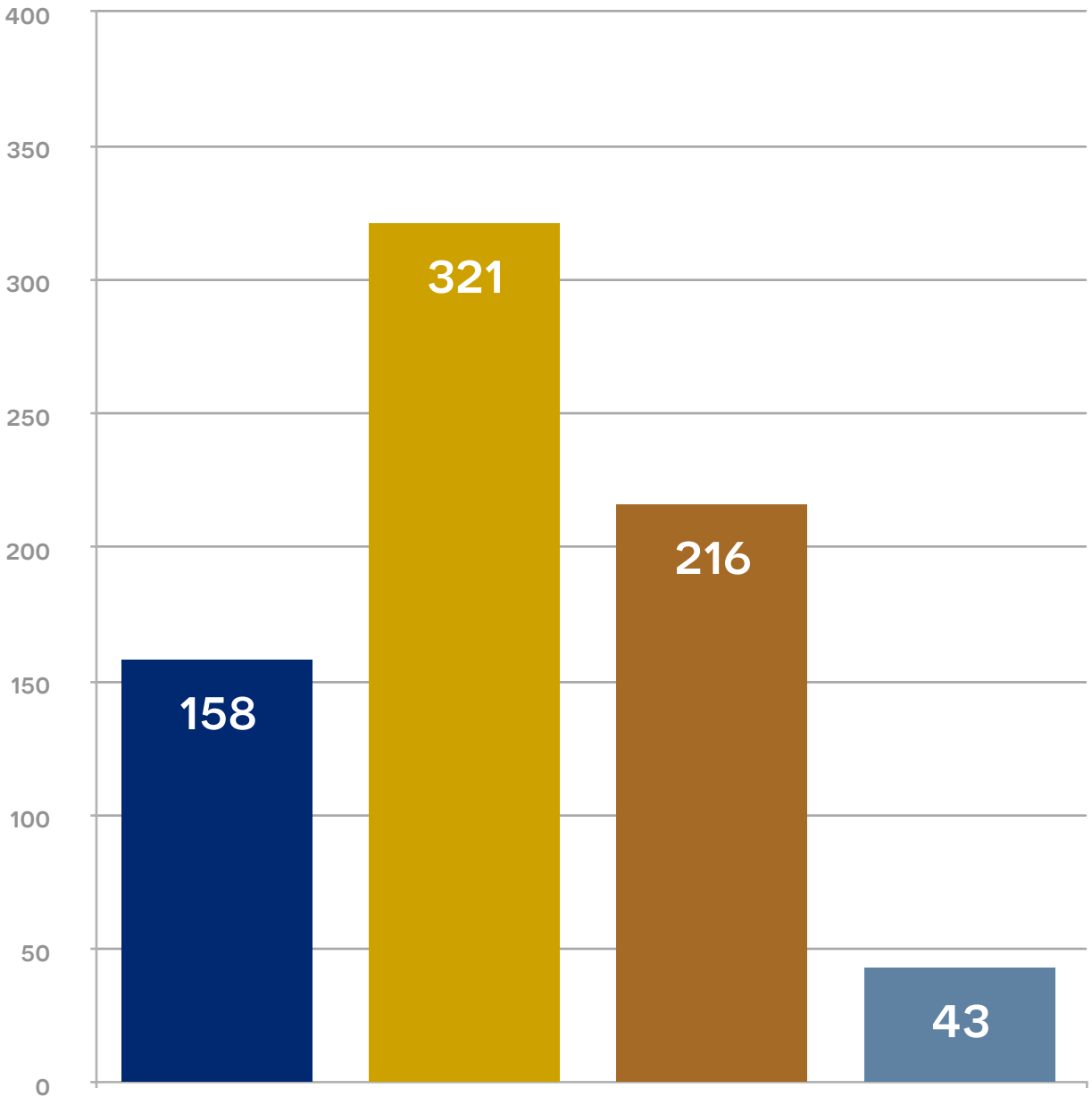
Fig. 36 : Production brute, en France, en 2015, pour les think tanks privés du groupe 1 (budget supérieur à 3 millions d'euros) [53]



Soit, en moyenne, par think tank, sur l'année : 33 études, 25 notes, 32,87 policy briefs et 3 actes de colloques.

[53] *IFRI, OFCE, Fondation pour la Recherche Stratégique, IRIS, Fondation Nicolas Hulot, Institut de l'Entreprise, IDDRI, Institut Montaigne*

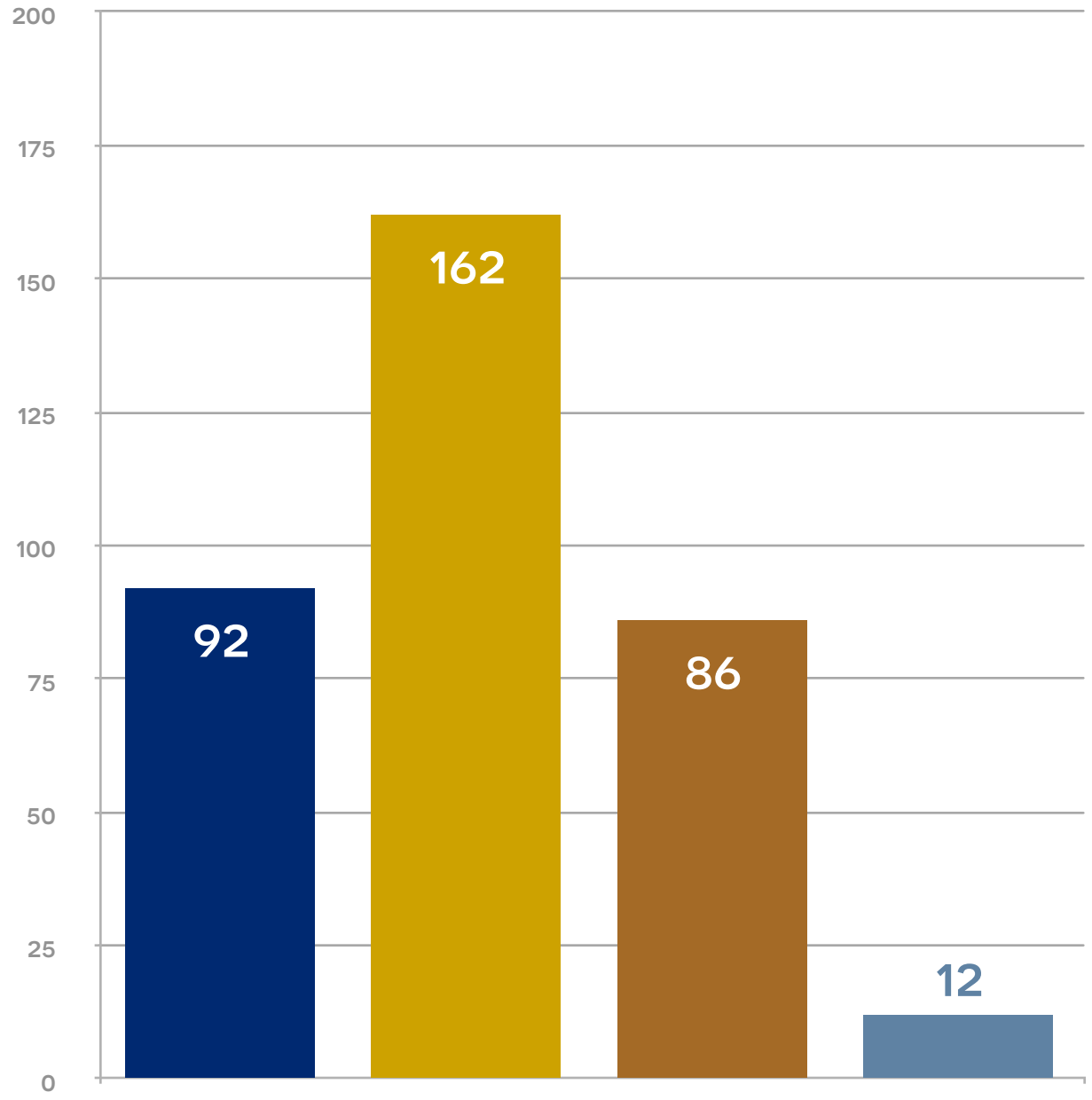
Fig. 37 : Production brute, en France, en 2015, pour les think tanks privés du groupe 2 (budget compris entre 1 et 3 millions d'euros) [54]



Soit, en moyenne, par think tank, sur l'année : 12,15 études, 24,69 notes, 16,61 policy briefs et 3,30 actes de colloques.

[54] *SAF agr'iDées, Fondation IFRAP, Fondation Jean Jaurès, Fondapol, Fondation Robert Schuman, Notre Europe-J. Delors Institute, Confrontations Europe, Fabrique de la Cité, Fabrique de l'Industrie, FING, FARM, IPEMED, The Shift Project*

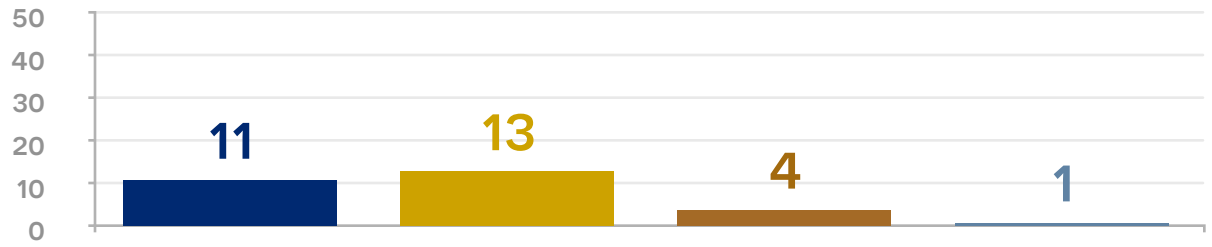
Fig. 38 : Production brute, en France, en 2015, pour les think tanks privés du groupe 3 (budget compris entre 100.000 et 1 million d'euros) [55]



Soit, en moyenne, par think tank sur l'année : 8,36 études, 14,72 notes, 7,81 policy briefs et 1,09 actes de colloques.

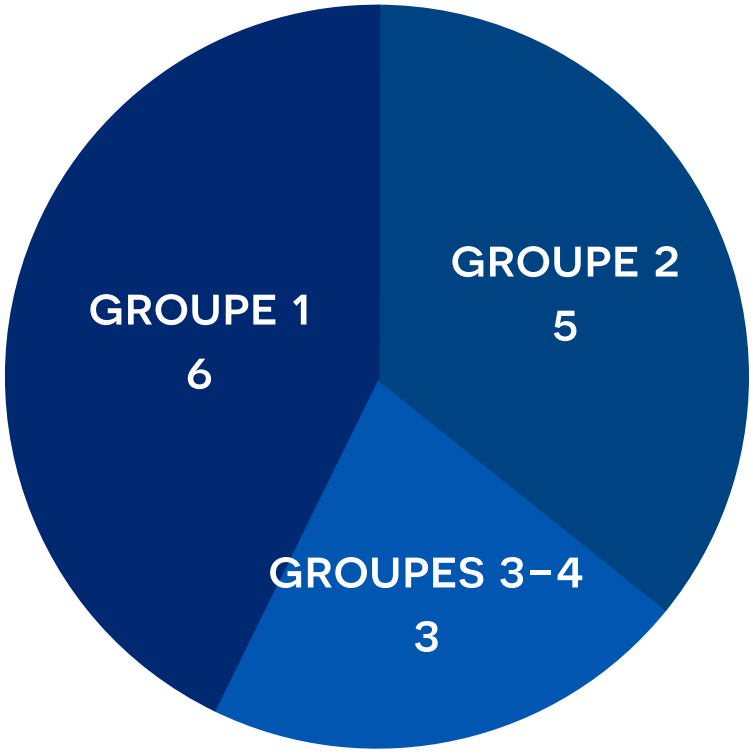
[55] *Asia Centre, ECFR Paris, Fabrique Ecologique, Génération Libre, Institut Kervégan, Institut Thomas More, Quadrature du Net, Renaissance Numérique, Sol et Civilisation, Sport et Citoyenneté, Terra Nova,*

Fig. 39 : Production brute, en France, en 2015, pour les think tanks privés du groupe 4 (budget inférieur à 100.000 euros) [56]



Soit, en moyenne, par think tank sur l'année : 3,66 études, 4,33 notes, 1,33 policy briefs et 0,33 actes de colloques.

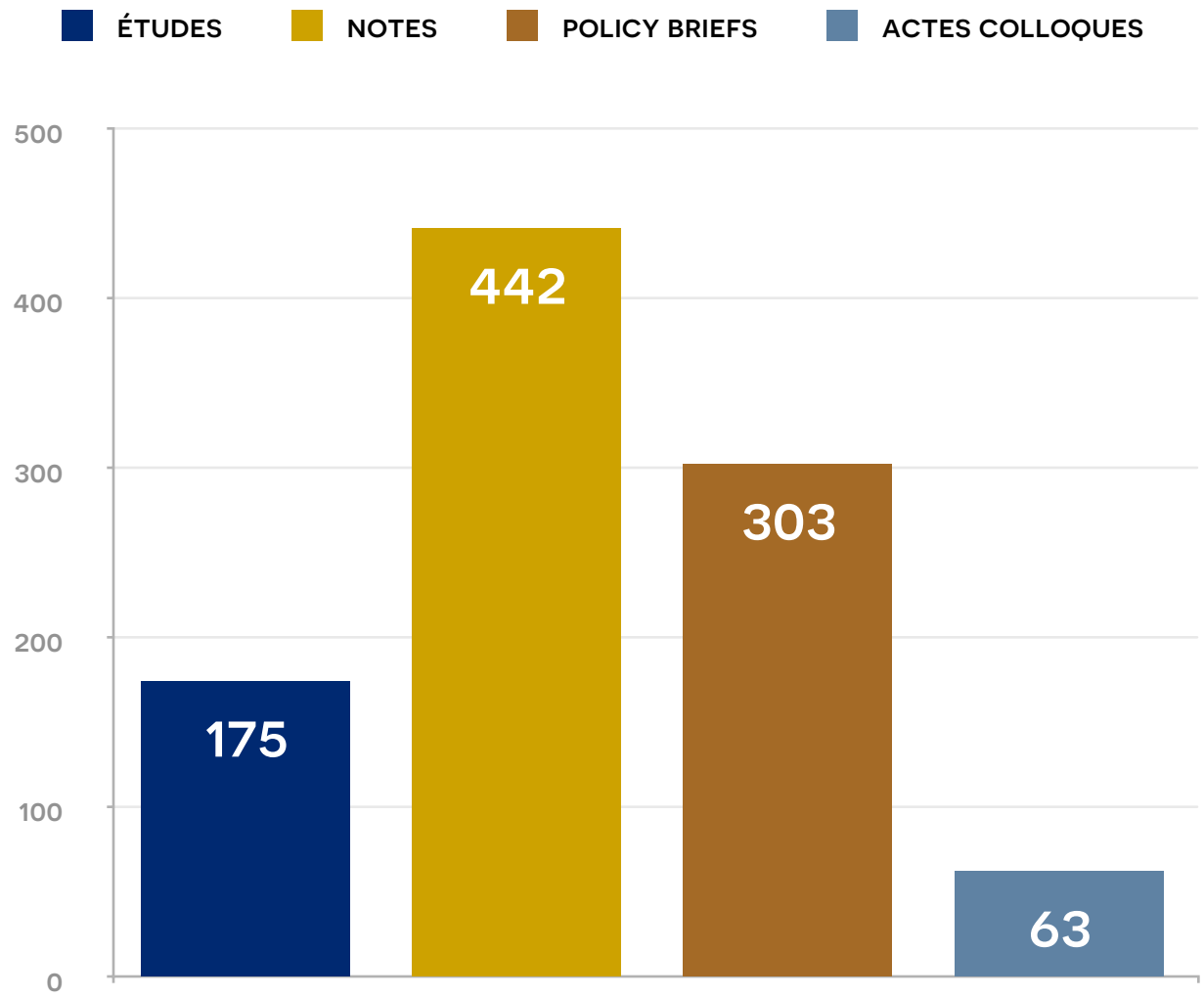
Fig. 40 : Think tanks ayant obtenu le grade A (25-30 points sur 30) pour la dimension production du label "Think Tank & Transparent - France 2016" par groupe budgétaire



[56] *Cartes sur Table, Institut Économique Molinari, Institut Turgot*

3/ VOLUME PAR TYPOLOGIE JURIDIQUE EN 2015

Fig. 41 : Production brute des think tanks, en France, en 2015, pour les think tanks sous le régime de l'association loi 1901 [57]

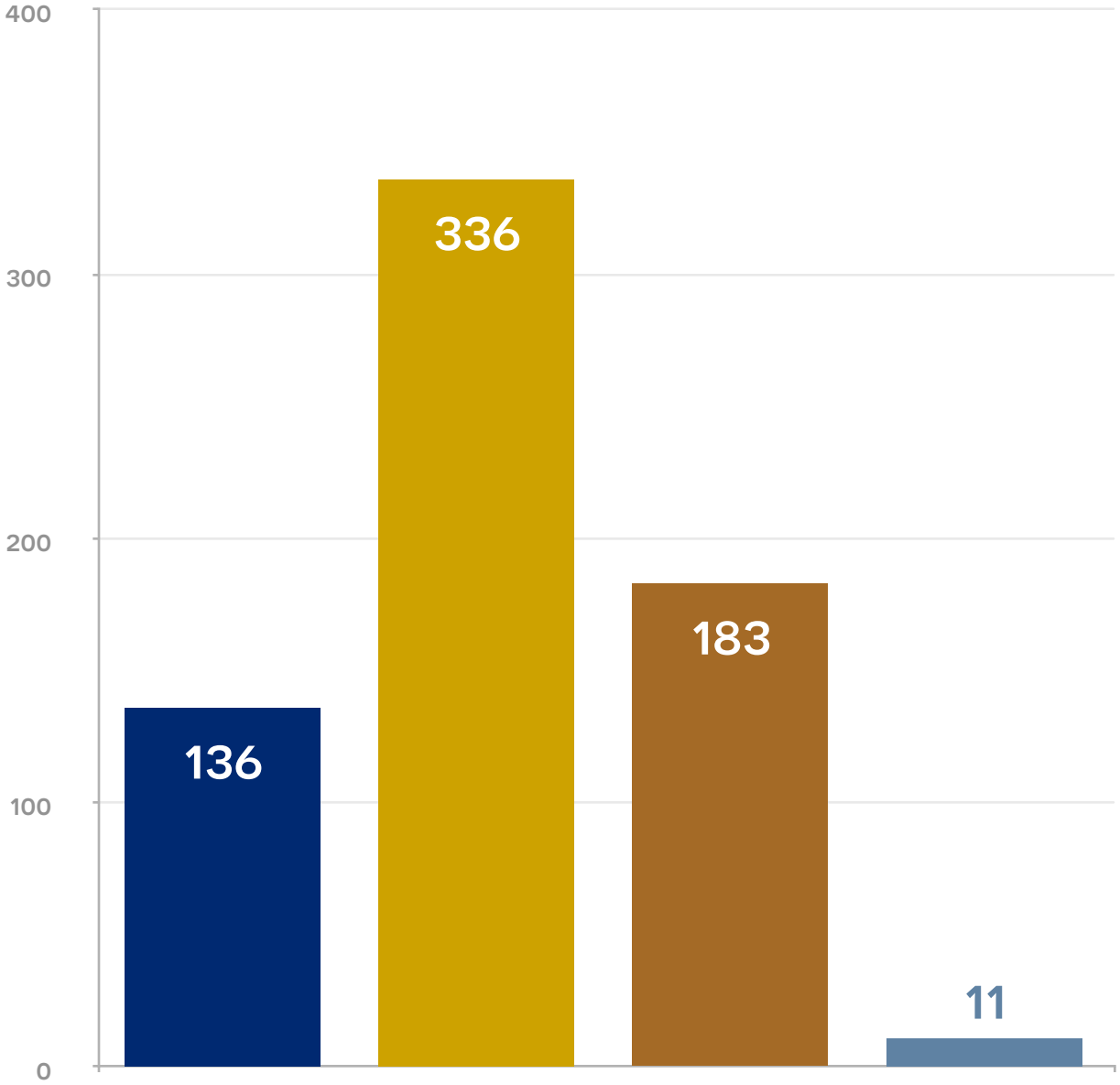


Soit, en moyenne, par think tank, sur l'année : 6,03 études, 15,24 notes, 10,44 policy briefs et 2,17 actes de colloques.

---

[57] *Asia Centre, Cartes sur Table, Confrontations Europe, Club des Juristes, ECFR Paris, En Temps Réel, Fabrique Ecologique, Fabrique de l'Industrie, FING, Fondation Concorde, Forum d'Avignon, Génération Libre, GMF Paris, IPEMED, Institut Thomas More, Institut de l'Entreprise, Institut Montaigne, Institut J.Delors-Notre Europe, Institut Présaje, Institut Turgot, IREF, Institut Molinari, Institut Kervegan, Quadrature du Net, Novo Ideo, Renaissance Numérique, Sport et Citoyenneté, Shift Project, Sol & Civilisation*

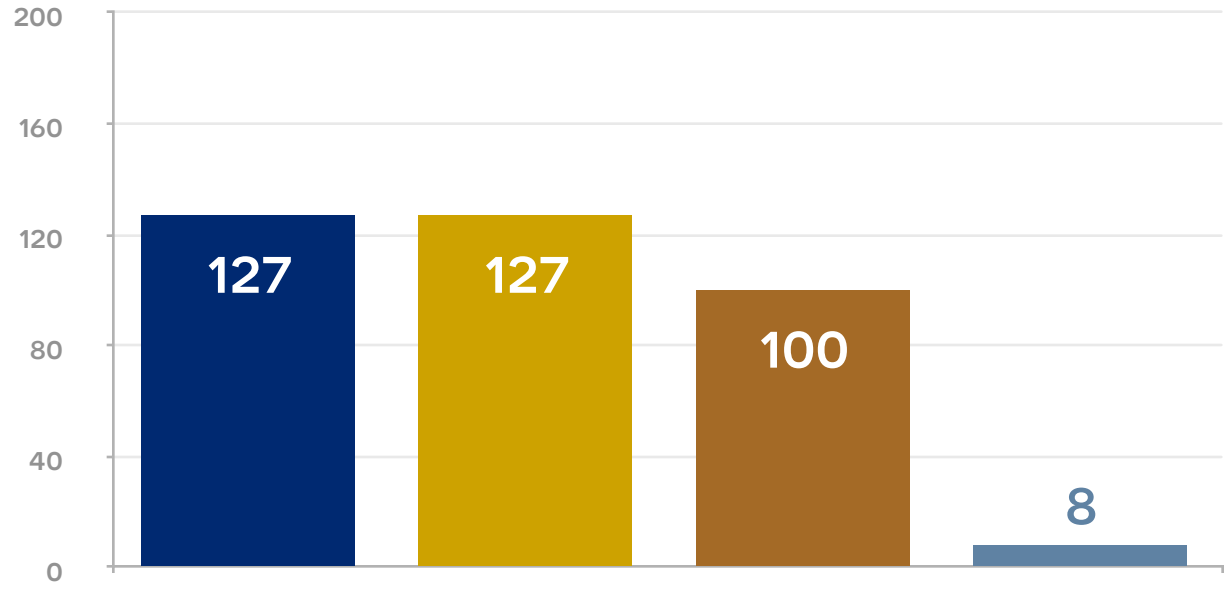
Fig. 42 : Production brute des think tanks, en France, en 2015, pour les think tanks fondations reconnues d'utilité publique (FRUP) [58]



Soit, en moyenne, par think tank, sur l'année : 17 études, 42 notes, 22,87 policy briefs et 1,37 actes de colloques.

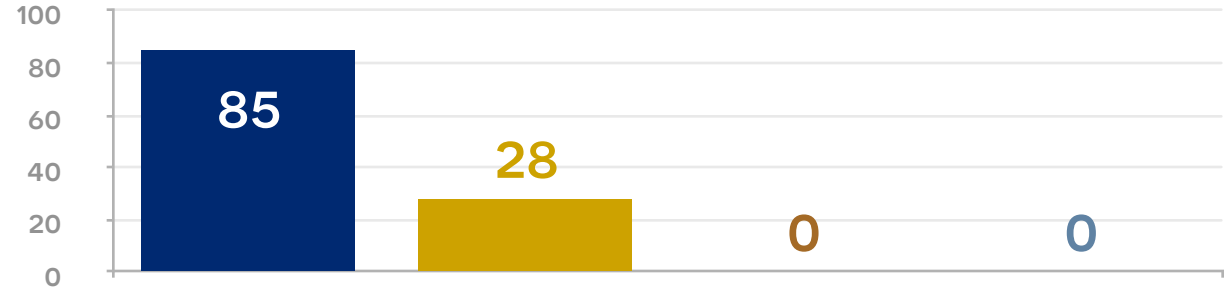
[58] *FARM, Fondapol, Fondation IFRAP, Fondation Jean Jaurès, Fondation Nicolas Hulot, Fondation Robert Schuman, Fondation pour la Recherche Stratégique, IDDRI*

Fig. 43 : Production brute des think tanks, en France, en 2015, pour les think tanks associations loi 1901 reconnues d'utilité publique [59]



Soit, en moyenne, par think tank, sur l'année : 31,75 études, 31,75 notes, 25 policy briefs et 2 actes de colloques.

Fig. 44 : Production brute des think tanks, en France, en 2015, pour les think tanks publics [60]



Soit, en moyenne, par think tank sur l'année : 28,33 études, 9,33 notes, 0 policy briefs et 0 actes de colloques.

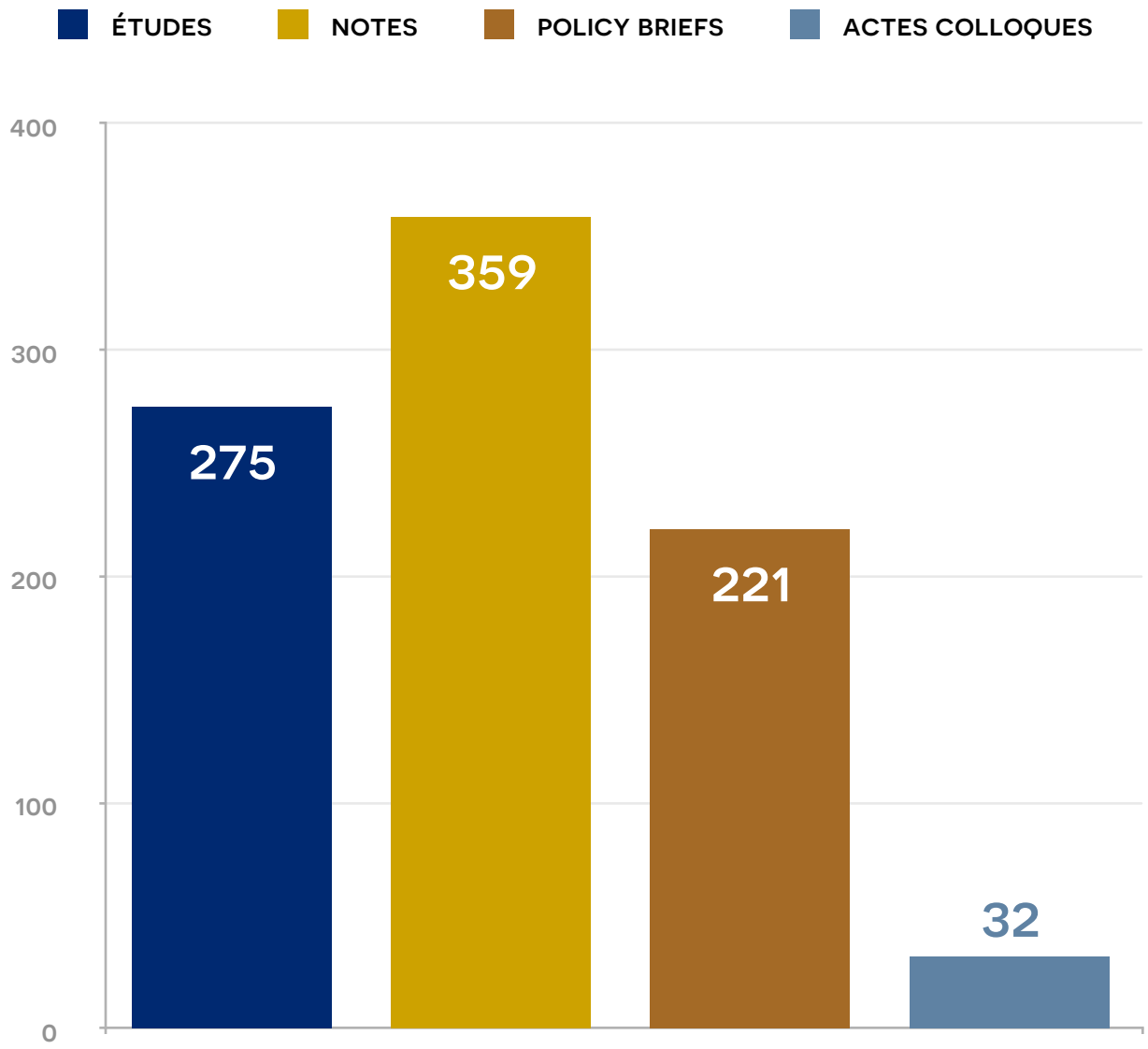
---

[59] *IFRI, IRIS, SAF Agr'iDées, Terra Nova*

[60] *CEPII, IRDES, IRSEM*

4/ AUTRES VARIABLES NOTABLES

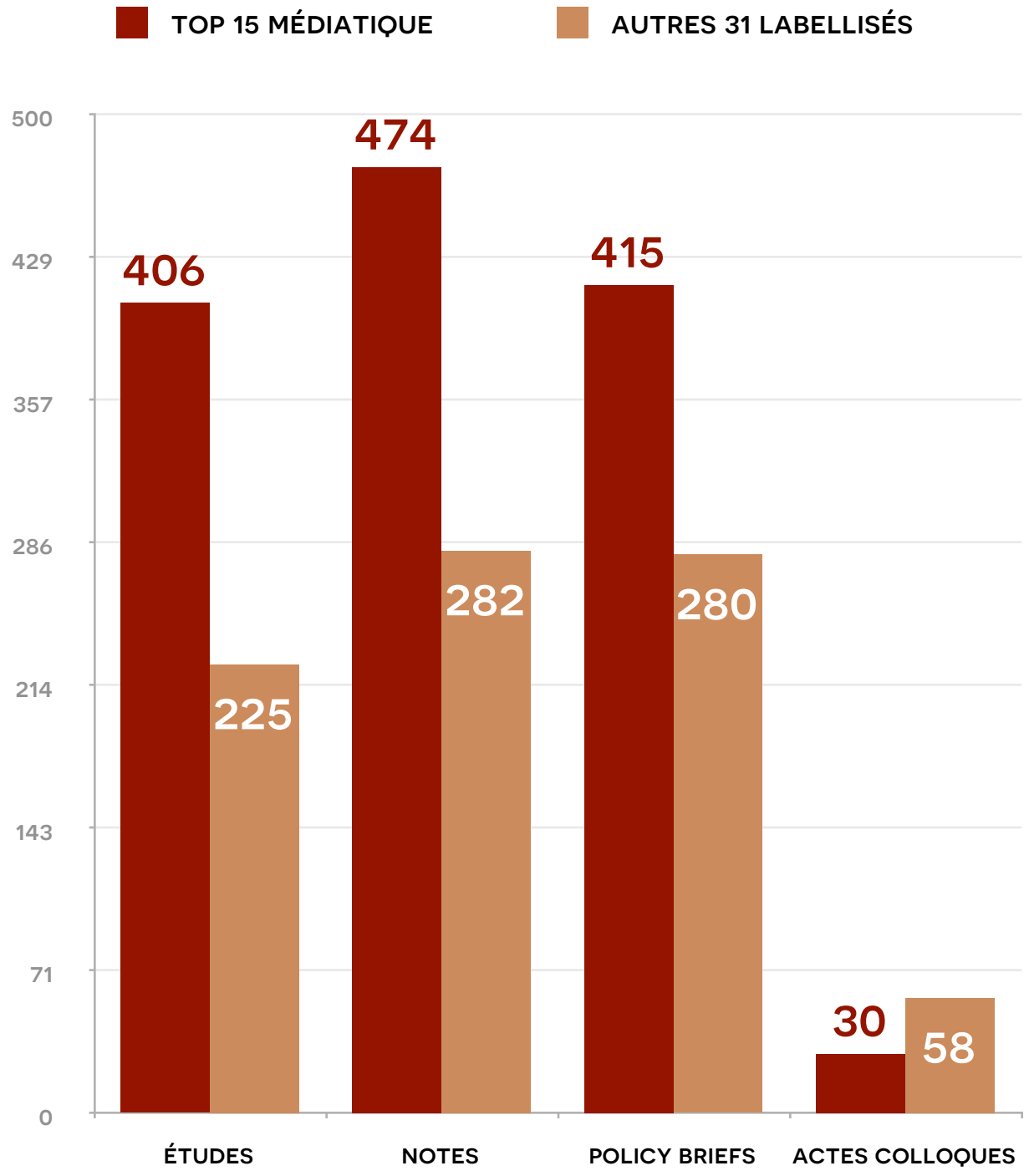
Fig. 45 : Production brute des 13 think tanks français spécialisés sur l'Union Européenne et les relations internationales, en 2015 [61]



Soit, en moyenne, par think tank sur l'année : 21,15 études, 27,61 notes, 17 policy briefs et 2,46 actes de colloques.

[61] *Asia Centre, Confrontations Europe, ECFR Paris, GMF Paris, Fondation pour la Recherche Stratégique, Fondation R. Schuman, IDDRI, IFRI, Institut J.Delors-Notre Europe, Institut Th. More, IPEMED, IRIS, IRSEM*

Fig. 46 : Production brute des think tanks les plus médiatiques (TOP15) contre les 31 autres labellisés, en 2015



Soit : 27,07 études, 31,60 notes, 27,67 policy briefs et 2 actes de colloques en moyenne par think tank du TOP15, sur l'année, contre 7,26 études, 9,10 notes, 9,03 policy briefs et 1,87 actes de colloques par think tank du groupe des 31.

De cette étude quantitative, sept enseignements essentiels se dégagent.

1 - Il existe une corrélation évidente entre le budget, le volume de la production et la capacité d'organisation d'événements. La répartition des 46 think tanks en fonction de 4 échelons de budget et la projection graphique illustrent sans ambiguïté ce lien.

L'analyse fine du volume par format vient confirmer cette lecture. **Le premier groupe dont le budget s'établit dans une fourchette de 3 à 6 millions d'euros présente le volume global de production le plus élevé. Cette constante se retrouve pour chacun des formats.**

C'est entre le groupe 2 (1 à 3 millions d'euros) et le groupe 3 (100.000 à 1 million d'euros) que le rapport de force s'inverse au profit des formats "notes" et "policy briefs". Les "notes" et les "policy briefs" sont d'excellents canaux de transmission de connaissance et d'information, adaptés aux contraintes matérielles et aux limites financières des think tanks des groupes 2 et 3.

De plus, ces formats répondent aux objectifs de sérieux, de pédagogie et faire savoir. Il est donc logique d'observer cette différence de format de production privilégié entre les think tanks à gros budget du groupe 1 (supérieur à 3 millions d'euros) et ceux des groupes 2 et 3.

2 - Le format étude qui se rapproche le plus de l'exigence académique dans ce que cela suppose de mobilisation de connaissances, est le meilleur indicateur de la relation budget/volume de production. **A mesure que le budget diminue par groupe de think tanks, le volume de publication d'études suit la courbe décroissante.**

3 - Les think tanks à caractère public sont également les mieux dotés financièrement et matériellement (cf. page 252). **Leur volume de production est sensiblement identique à celui des think tanks privés du groupe 1 en matière**

d'études. Les budgets moyens des deux groupes sont très proches. **Mais, alors que les think tanks privés du groupe 1 sont performants sur tous les types de formats (fig. 36), les think tanks publics se concentrent quasi-exclusivement sur les études, le format le plus exigeant et consommateur de ressources humaines et financières, avec 28,33 études en moyenne par think tank (fig. 44).** Ce chiffre tend à rivaliser avec les think tanks allemands et anglo-saxons. C'est donc là une excellente performance des think tanks publics en matière d'études.

Un axe d'amélioration pour les think tanks publics serait de pouvoir développer en parallèle les notes et policy briefs, qui sont les outils les mieux à mêmes de toucher un plus large public, sans perdre en performance en matière d'études et à budget constant.

4- Clairement, ce sont les think tanks publics ou financés en grande partie par l'Etat qui produisent le plus. **Le classement par volume de production et par statut confirme cette corrélation budget/volume, au profit notamment des think tanks publics :**

#1/ Think tanks publics et ARUP
#2/ FRUP
#3/ Think tanks loi 1901

5 - Les 15 think tanks les plus médiatiques de France (TOP15) profitent d'une notoriété et d'un accès privilégié aux médias tant du fait de leurs réseaux que de leur constance dans la production qui assoit leur réputation. **En effet, comme le montre l'histogramme n°46, la productivité brute de ces 15 think tanks est nettement supérieure à celle des 31 autres think tanks labellisés :**

- **+80,44% pour les études**
- **+68,09% pour les notes**
- **+48,21% pour les policy briefs**

Elle est légèrement inférieure en matière d'actes de colloque — ce dernier format étant structurellement très coûteux (organisation d'un événement, captation de celui-ci et transcription), il est aisé de comprendre que, malgré leur surface financière conséquente, les think tanks du TOP15 ne considèrent pas ce type d'investissent comme suffisamment stratégiques pour y investir plus que les autres think tanks.

6 - Il y a un intérêt historique à étudier le volume de publication d'une catégorie de think tanks spécialisés autour des politiques européennes, de relations internationales, de sécurité et de défense puisqu'après la Seconde Guerre mondiale c'est l'émergence de ce type d'organisations qui a lancé l'essor du think tank moderne. Le résultat élevé des lignes statistiques correspondant aux formats "étude" et "note" de cette catégorie de think tanks thématiques (fig. 45) vient confirmer la leur réputation d'organisations centrées sur la recherche et la prospective.

7 - Le volume moyen dans les différents formats de publication des think tanks français est relativement faible comparativement à ce que produisent leurs homologues anglo-saxons ou allemands. **La majorité des think tanks (59%) ont un grade en-dessous de la moyenne, C ou D.**

22% des think tanks obtiennent un **grade D** en production, c'est **donc près d'un think tank sur quatre qui est en grande fragilité sur la production.**

Pire, 15% des think tanks obtiennent le label 2016 avec la note minimale de production en 2015 (3/30). Deux d'entre-eux, En Temps Réel et l'Institut Kervégan ont même été repêchés grâce à leur production 2014. Ces think tanks risquent donc de perdre le label l'an prochain !

Seuls 30% des think tanks labellisés obtiennent le grade A en production. Parmi eux, l'on trouve six think tanks du groupe 1 (budget supérieur à 3 millions d'euros), cinq think tanks du groupe 2 (1 et 3 millions), et trois avec un budget

inférieur à 1 million d'euros (groupe 3, voir fig. 38). **Cette dernière statistique montre que, même si la corrélation budget/volume est manifeste, un think tank disposant de peu de ressources, peut parvenir, selon son mode de fonctionnement interne, à produire autant voire plus que des structures ayant jusqu'à 10 fois plus de budget que lui.** De surcroît, les 22% de think tanks qui ont obtenu le grade D en production ne sont pas nécessairement ceux qui disposent du budget le plus faible…

Si la quantité ne se traduit pas forcément pas qualité, elle est néanmoins l'un des signes de l'activité, du dynamisme et de l'exposition médiatique du think tank, et en définitive de sa capacité à participer au débat public.

COMMUNICATION

L'articulation du savoir faire et du faire savoir est au cœur de l'activité et de la raison d'être des think tanks. Ainsi, la communication et ses stratégies sont un impératif pour le think tank dans l'optique de diffuser l'état de ses recherches et remplir l'une de ses missions : nourrir et animer le débat public.

La communication, sous toutes ses formes, permet au think tank d'exercer son rôle d'acteur du débat public, d'expert auprès des décideurs politiques et, *in fine*, d'influencer. Si le think tank n'est pas un cabinet de lobbying, confusion trop souvent répandue entre deux organisations différentes par leur essence et leurs pratiques, la communication d'influence avale reste essentielle.

Le think tank s'adresse à trois types de publics : les décideurs (politiques et économiques), les médias et l'opinion publique.

Il existe aujourd'hui une relation d'interdépendance entre think tanks et publics cibles. Ce phénomène de besoin réciproque est relativement récent, certes, mais il est croissant et visible, en France, depuis la campagne présidentielle de 2011-2012.

Dans ce contexte, la stratégie de communication des think tanks s'inscrit dans un cadre double : influencer le climat d'opinion auquel sont si sensibles les décideurs politiques et économiques, tout en informant et en proposant des recommandations de politiques publiques à ces derniers[62]. C'est la raison pour laquelle bon nombre de think tanks s'adjoignent les services de publicitaires et de communicants politiques sous la forme de partenariats — le plus souvent non

[62] *Voir les différents ouvrages de Donald Abelson, de Andrew Rich et de Ken Weaver respectivement, consacrés aux think tanks et à cet aspect de leur activité.*

publics — ou en invitant des publicitaires et communicants comme experts au sein de leurs groupes de travail, voire de leurs instances dirigeantes.

Par ailleurs, la révolution des NTIC à l'orée du 20ème siècle est l'un des facteurs déterminants dans l'essor sans précédent du phénomène think tank. Le 21ème siècle charrie un processus de globalisation accéléré par l'explosion des *NTIC* dans un contexte d'affaiblissement du modèle traditionnel de l'Etat-nation et de crises mondiales sur les plans économique, sécuritaire et climatique. L'Internet et les réseaux sociaux ont permis de créer et d'animer des think tanks à moindre coût et autour d'une logistique simplifiée. A tel point, que si il y a 20 ans aucun think tank n'avait de site internet, et pour cause, en 2016 en France tous les think tanks en possèdent un.

Cette révolution a emporté avec elle le paradigme classique et vertical de gestion de l'Etat et des politiques publiques, pour entrer dans un monde réticulaire[63] où le schéma collaboratif devient prédominant… et les think tanks, bien évidemment, n'y échappent pas. Pour eux aussi, le schéma collaboratif tend à s'imposer dans la gestion du réseau d'experts du think tank comme dans sa communication institutionnelle et événementielle, en amont comme en aval.

STATISTIQUES DIMENSION COMMUNICATION

1/ NEWSLETTER 283
2/ FACEBOOK / TWITTER 284
3/ AUTRES RÉSEAUX ÉMERGENTS 286

[63] *CASTELLS, Manuel. La galaxie Internet, Paris : Fayard, 2002*

1/ NEWSLETTER – LETTRE D'INFORMATION

La newsletter (ou lettre d'information) est le support de communication qui bénéficie de l'attribution du plus grand nombre de points dans la dimension communication du label. 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.. Elle est un moyen simple de tenir informé l'ensemble des destinataires abonnés de l'actualité du think tank afin de motiver un intérêt pour ce dernier et en augmenter intelligemment le trafic sur le site du think tank. En ce sens, la newsletter constitue une source synthétique d'information efficace qui est également le signe en amont d'une activité a minima de production de contenus. Elle informe de façon concise le lecteur sur un sujet ou un domaine particulier sans que celui-ci ne doive faire l'effort de veille, tout en renvoyant au site pour plus de détails. Si la fréquence de la newsletter évolue beaucoup entre les think tanks identifiés, l'immense majorité d'entre eux disposent de cet outil, véritable *nexus* entre le think tank et son public cible d'abonnés compilant l'ensemble des signaux liés au think tank sur une période donnée.

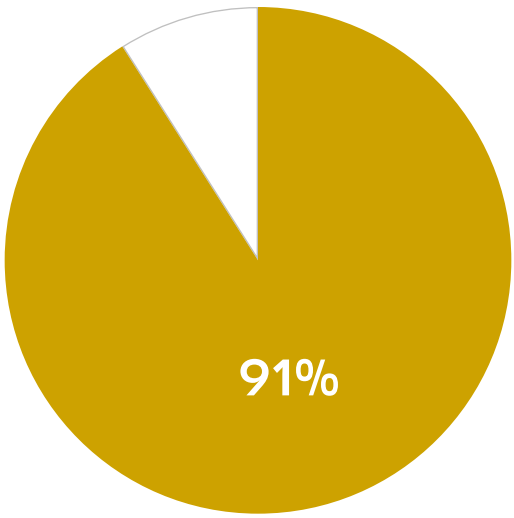


Fig. 47 : taux d'utilisation active de l'outil "newsletter" (tous formats) par les think tanks français en 2016

2/ FACEBOOK & TWITTER

Twitter est l'outil de communication le plus utilisé par les think tanks, frôlant les 100% de think tanks présents activement sur le réseau.

Réactivité, diffusion très large auprès d'une communauté et capacité de rebond sont les principaux avantages de cet outil au service de la stratégie de communication des think tanks. Etant le réseau social le plus utilisé par les journalistes et les décideurs, Twitter est la plateforme idéale, bien plus que Facebook, pour créer des effets de caisse de résonance dans la sphère publique et médiatique et, donc, démultiplier la force de pénétration — et donc d'influence — de la production des thinks tanks.

Comme Twitter, Facebook est commun à une large majorité de think tanks (9 sur 10). Toutefois, **Facebook n'est que complémentaire de twitter — et non l'inverse.** Ceci s'explique par le fait que Facebook permet davantage de toucher le consommateur final (le citoyen lecteur individuel) que le professionel (LinkedIn) ou que les journalistes et décideurs en direct (Twitter).

Or, ce sont bien les journalistes et décideurs qui sont le plus susceptibles de partager la production des think tanks au plus grand nombre via des retweets ou des commentaires à leurs vastes communautés de suiveurs directement sur le réseau social d'une part, mais également d'autre part par la rédaction d'articles dans la presse à partir des informations tweetées par les comptes officiels des think tanks.

Aussi, Twitter permet non seulement aux think tanks de partager de l'information, de la recherche et leur activité, mais il permet également la mise en avant des think tankeurs eux-mêmes. En effet, les comptes personnels des think tankeurs jouent aussi dans l'établissement et l'élargissement des communautés en ligne autour d'un think tank. Ceux-ci, spécialistes reconnus dans leur domaine, agrègent des

niches de recherche autour de leur think tank d'appartenance, permettant ainsi d'élargir la communauté plus efficacement que sur Facebook.

Enfin, Twitter joue aujourd'hui un grand rôle dans le repérage d'experts par les programmateurs d'émissions télévisuelles ou radiophoniques. Une dérive émergente sur ce point est la manière dont certains programmateurs sélectionnent les experts qu'ils invitent sur la base des ratios followers/following et followers/nombre de tweets, ou encore sur la base du nombre de likes/retweets de ses tweets les plus récents, plutôt que sur la richesse ou la qualité du contenu proposé par le think tankeur sur son fil.

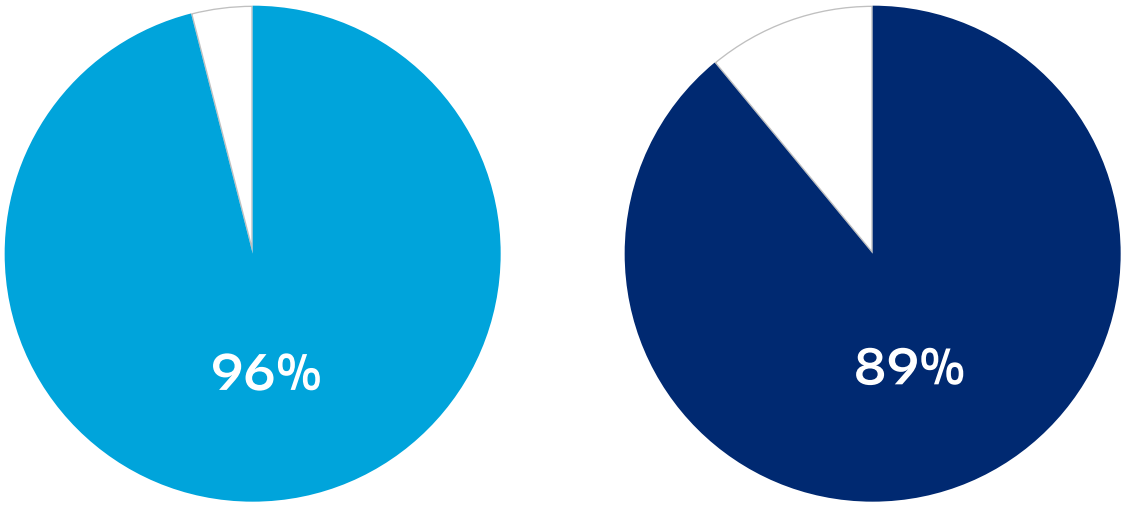


Fig. 48 : taux d'utilisation active de Twitter et Facebook par les think tanks français en 2016

3/ AUTRES OUTILS ÉMERGENTS

A. TUBES VIDÉOS EN LIGNE

Il faut voir dans le recours à la vidéo la professionnalisation des think tanks, notamment en ce qui concerne leurs stratégies de communication. La diversification des formats et des supports de communication permet d'adresser des publics différents très ciblés, dans des contextes particuliers différenciés et d'étaler la communication des activités du think tank dans le temps — voire, grâce au sous-titrage des vidéos, d'internationaliser l'audience du think tank.

Cependant, contrairement à Twitter, Facebook ou LinkedIn, l'utilisation de la vidéo requiert des moyens humains et matériels infiniment plus importants qui ne sont pas à la portée de tous les budgets. De plus, certains think tanks ne voient pas de réels avantages dans la vidéo comparée aux publications. Cela explique que près d'un think tank sur trois n'ait pas recours à cet outil de diffusion aujourd'hui.

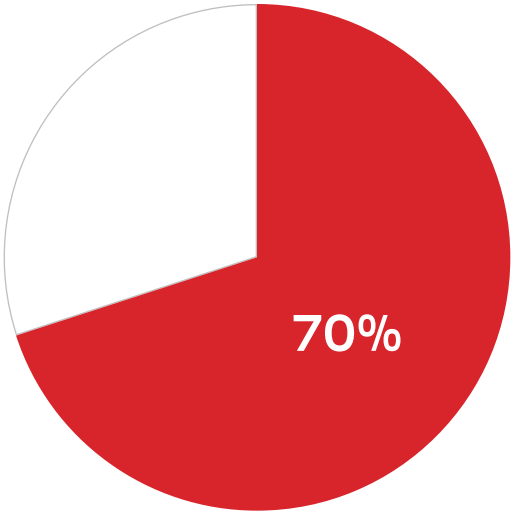


Fig. 49 : taux d'utilisation active d'au moins une plateforme de vidéos en ligne (Youtube, Dailymotion, Vimeo,...) par les think tanks français en 2016

B. LINKEDIN

LinkedIn offre, à l'instar de Twitter, l'avantage de coûts de production marginaux dans la possibilité d'informer, animer et fidéliser un réseau. De plus, toujours à l'instar de Twitter, LinkedIn offre une communication à destination d'une communauté plus professionnelle et qualitative que Facebook. De plus, LinkedIn permet de constituer des groupes de discussion, de structurer un réseau et d'assurer une visibilité de l'organisation grâce à la multiplicité de tous les profils s'en réclamant. Ainsi, à travers ses groupes, LinkedIn offre, mieux encore que Twitter, la possibilité pour le think tank d'échanger avec sa communauté, mais surtout de créer une communauté d'échanges entre les consommateurs qui suivent le think tank, ainsi qu'avec les think tankeurs, dans un cadre plus "intime" que Twitter.

Le succès de cet outil auprès des think tanks français est indéniable et vient confirmer leur volonté de s'offrir une présence forte en même temps que de développer leur réseau.

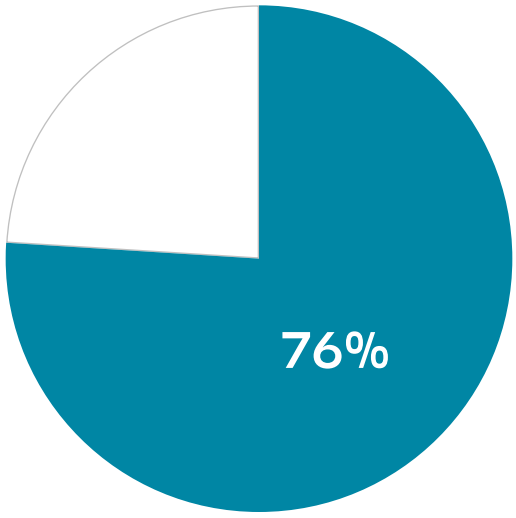


Fig. 50 : taux d'utilisation active de LinkedIn par les think tanks français en 2016

C. RÉSEAUX AUDIOVISUELS ÉMERGENTS

Utilisés encore de manière très marginale par les think tanks français, les nouveaux réseaux audiovisuels émergents en ligne permettent de diversifier l'audience des think tanks. En effet, ces outils émergents rassemblent différents types de communautés, certaines desquelles étant le plus souvent exclues de la communication des think tanks (les 15-24 ans via Snapchat ou 18-35 ans via Instagram et Pinterest), étant difficiles à toucher hors des réseaux sociaux (e.g. les expatriés) ou certaines communautés ayant perdu confiance dans la parole publique (e.g. au moyen de sessions "Ask Me Anything" sur Reddit ou de modules audio de "ré-réinformation")

Par ailleurs, l'utilisation d'outils de flux, notamment audios (podcasts, soundcloud, webradio) permettraient, avec des coûts de production marginaux, de toucher et fidéliser de nouveaux publics en proposant une nouvelle offre de contenus (e.g. conférences, notes lues, débats inédits,...) adaptés notamment à destination des professionnels urbains utilisant ce genre d'outils le plus souvent durant les trajets bureau-foyer ainsi que durant les pauses-déjeuner, ainsi que les enseignants en lycée et université.

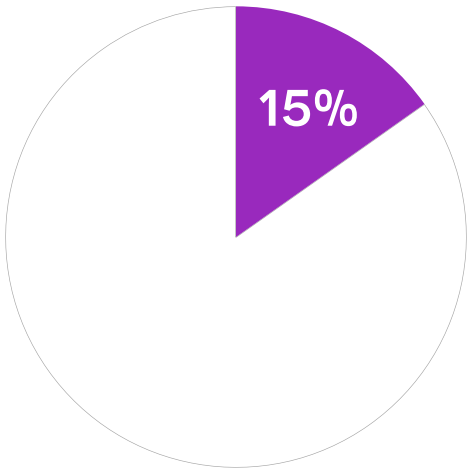


Fig. 51 : taux d'utilisation active d' une plateforme audiovisuelle émergente (flux webTV, flux webradio, flux de podcasts, Instagram, Snapchat, Pinterest, Soundcloud,...) par les think tanks français en 2016

* * *

En conclusion, ces quelques statistiques sur les outils de communication des think tanks permet de dégager une constante : l'immense majorité des think tanks français maîtrise l'usage de l'Internet et des outils de communication numérique, en dépit de leurs différences en termes d'ancienneté, de taille, de moyens humains, de moyens financiers, de prestige, de notoriété de marque, de volume et de qualité de production.

Evidemment, le danger, immense également celui-là, est de voir de plus en plus de think tanks concentrer l'essentiel de leurs efforts à exister sur ces réseaux au risque de ne plus rien produire. Dit autrement, puisqu'un think tank existe tant qu'il est visible, il est possible de voir des organisations mettre la communication avant la production.

Pourtant, si les mass media sont évidemment au cœur de la stratégie d'influence et de notoriété des think tanks[64], et que l'Internet est devenu un outil incontournable, l'impact des réseaux sociaux et des sites internet des think tanks reste limité. Dans l'ordre, LinkedIn, Twitter et Facebook sont les réseaux sociaux les plus suivis par une population de cadre CSP+ des secteurs public et privé.

Toutefois, certains think tanks parviennent désormais à fédérer des communautés fidélisées en ligne, autour d'événements, voire autour de publications, d'événements récurrents ou d'initiatives qui émergent comme des marques à part entière (e.g. *Politique Étrangère* - IFRI, *L'Année Stratégique* - IRIS*, My Positive Impact* - Fondation Nicolas Hulot).

---

[64] "Baromètre d'Image des Think Tanks 2016", de l'institut Think en partenariat avec l'Observatoire des Think Tanks, auprès de 1003 cadres dont 206 dirigeants interrogés en ligne du 16 au 29 décembre 2015, selon la méthode des quotas. Les résultats de ce sondage doivent tenir compte des marges d'erreurs statistiques d'environ 2, 3 points pour un échantillon de 1000 répondants, 3, 6 points sur 300 répondants (bons connaisseurs).

La question de la mise à disposition de ces communautés fidélisées au service de campagnes politiques est un sujet qui devra être particulièrement surveillé durant les primaires et l'élection présidentielle en France.

En effet, l'organisation ponctuelle ou régulière d'événements politiques ressemblant fortement à des meetings partisans où des orateurs en campagne sont invités à discourir sans contradiction ni valeur ajoutée académique ; de même que les think tankeurs qui occupent du temps d'antenne audiovisuel pour défendre ou faire la promotion d'un programme en tant que think tankeur, voire sans mentionner leurs appartenances politiques ; voilà des pratiques, pour l'instant encore marginales mais bien réelles qui sont en réalité des dérives de la relation étroite entre think tanks, communicants et personnel politique.

Ces dérives sont préoccupantes dans le sens où elles permettent potentiellement à une personnalité de faire campagne hors du cadre traditionnel du financement des campagnes politiques ou de l'égalité de temps de parole entre candidats grâce à l'indépendance supposée — en tous cas juridiquement bien réelle — entre think tanks et partis.

Aux Etats-Unis, les advocacy tanks ou think tanks partisans sont plutôt clairement identifiés, le public est aidé pour identifier l'obédience politique des experts, des consultants et des structures par la façon dont le système est agencé entre Démocrates et Républicains.

En France, même s'il est évident que certains think tanks ou leurs dirigeants sont plutôt liés à certains partis politiques, voire à certains candidats à des élections, le public n'a pas encore un degré de connaissance suffisant de l'objet think tank pour identifier qui parle d'où et, potentiellement, pour qui.

Il est donc important d'évaluer la capacité des think tanks à maîtriser les outils modernes de communication avant d'évaluer durant les prochaines années, à l'issue de la campagne présidentielle de 2016-2017, s'ils s'en sont concrètement

servis à des fins de promotion électorale directe ou indirecte, quel est leur degré de transparence en matière de communication.

CONCLUSION & POINTS-CLÉS

POINTS-CLÉS À RETENIR

Ferdinand de Saussure considérait que "tout fait de langue, du plus infime au plus significatif, avait une histoire". C'est ce à quoi cet ouvrage, **LA FRANCE DES THINK TANKS** 2016, s'est attaché à faire en racontant l'histoire de l'idiotisme *think tank* pour mieux définir la nature, le rôle, les objectifs et l'évolution des organisations qui s'en réclament. Alors, que nous dit en creux l'essor exponentiel de ce type d'organisations depuis les années 2000 sur la France d'aujourd'hui ?

1 - Que le droit de réunion et d'association rétablis en 1901 avec la loi Waldeck-Rousseau a permis la structuration et l'émergence d'une société civile en France depuis plus d'un siècle signe d'une véritable évolution vers un modèle démocratique libéral au sens politique du terme ici.

2 - Que les crises, qu'elles soient politique, économique, culturelle, sécuritaire ou tout à la fois, sont immanquablement à l'origine de vagues de création de think tanks, comme signal de la volonté de la société civile de participer activement au destin collectif aux côtés d'un pouvoir souvent dépassé, voire exsangue.

3 - Que l'avènement des NTIC a autorisé à moindre frais et à grande échelle les capacités de diffusion des idées.

Pourtant, l'effet de mode et la vitalité de l'écosystème ne doivent pas cacher d'autres aspects moins positifs de la réalité. Les think tanks hexagonaux brillent par leur fragilité et une production d'idées modeste et souvent peu innovante. Quelles en sont les principales raisons ? Revenons sur les points-clés de cette étude.

A. CLÉS SOCIO-HISTORIQUES

- Tradition jacobine de l'Etat français qui laisse peu d'espace aux acteurs de la société civile : **seulement 46 think tanks labéllisés en 2016.**
- Logique des réseaux et formatage des élites françaises qui constituent souvent des freins à l'innovation et à la prise de risque.
- Peu de diversité dans la gouvernance des think tanks.
- **98% des think tanks se trouvent à Paris**, lieu du pouvoir politique et en partie économique, signe d'une évidente **centralisation du dialogue société civile/ pouvoirs publics et d'une capacité d'influence limitée à la capitale**. On pourrait parler d'endogamie géographique.

B. CLÉS SUR LA PRODUCTION

- **22% des think tanks obtiennent un grade D** en production, c'est donc **près d'un think tank sur quatre qui est en grande fragilité sur l'élement qui constitue pourtant son activité principale et sa raison d'être : la production.**
- La majorité des think tanks (59%) ont un grade en-dessous de la moyenne, C ou D.
- **15% des think tanks obtiennent le label 2016 sur la note minimum de production et risquent donc de perdre le label en 2017**
- Ce sont les think tanks publics ou financés en grande partie par l'Etat qui produisent le plus.

C. CLÉS MANAGÉRIALES & STRATÉGIQUES

- Absence de culture de connaissances liées à ce type d'organisation chez les fondateurs et dirigeants de think tanks français.
- Une articulation entre recherche/production et levée de fonds qui reste fragile.
- Une personnification très forte des fondateurs et/ou dirigeants écrasant le rayonnement de la structure[65].

---

[65] *Source 2ème édition du « Baromètre Image des think tanks »*

D. CLÉS SUR LA GOUVERNANCE

- Le profil archétypal de la gouvernance des think tanks : **Homme, 61 ans, parisien, diplômé d'une grande école, avec certains relais médiatiques, issu de corps ou réseaux influents.** Ce profil se renforce notablement dans les 3 catégories si l'on se concentre sur les 15 think tanks les plus médiatiques.
- **17%** affichent une gouvernance liée à la déontologie (comités éthique, de surveillance, de garants, d'évaluation, etc.).
- **13%** n'ont aucun organe de gouvernance.

E. CLÉS SUR LA TRANSPARENCE FINANCIÈRE

- Le manque de moyens financiers (publics/privés). Le budget annuel moyen d'un think tank français n'est que de : **1.760.776€**, soit plusieurs fois moins que le budget annuel moyen des think tanks allemands et anglo-saxons
- Une dépendance aux financements publics de **72%** des think tanks.
- L'opacité est la règle : si 8,5% des think tanks obtiennent le grade A en matière de transparence, **54% des think tanks obtiennent le grade D.**

F. CLÉS SUR LA COMMUNICATION

- **100%** des think tanks maîtrisent les outils de communication de base
- **Utilisation très inégale** dans la fréquence, dans la palette et dans l'impact selon les think tanks

Le manque flagrant de transparence des think tanks français dont l'objectif est de peser sur le débat (alors même que l'immense majorité reçoit des financements publics), entretient une réelle suspicion quant à la légitimité de leur positionnement et porte parfois atteinte à la crédibilité de leurs thèses. Ajouté à une gouvernance souvent bancale et à une production à la fréquence inégale, ce sont autant de freins qui nuisent aux potentiels apports financiers du public et du privé. Le phénomène de la reproduction de certaines élites, plus sociales qu'académiques, à l'œuvre au sein des think tanks ne favorise ni le renouvellement des idées, ni

l'innovation ou la prise de risque et vient renforcer le sentiment de collusion entre pouvoirs politique et économique et dirigeants de think tanks.

Afin de conclure sur une note positive, **un certain nombre de think tanks crées avant les années 2000 (30%) fait preuve d'une remarquable résilience et constitue un socle stable de l'écosystème français des think tanks.** Le temps est souvent gage de professionnalisme et le signe d'une forme de légitimité.

D'autres, apparus dès l'entrée dans le 21ème siècle, ont su s'installer dans le paysage public et sont aujourd'hui des animateurs reconnus du débat public. Une fois le pari de la constance remporté, il devient essentiel d'éviter le piège de l'immobilisme.

Les changements nombreux, profonds et fréquents défient la capacité des think tanks à s'adapter. Car leur histoire montre combien ces organisations sont en prise directe avec le monde. Le risque le plus grand qui menace les think tanks, organisations innovantes en elles-mêmes, est de se transformer en institutions, comme les autres.

LE LABEL 2017
THINK TANK & TRANSPARENT

Pour cette première édition en 2016, l'Observatoire Européen des Think Tanks a fait le choix d'un projet de sensibilisation et d'inclusion au service d'un objectif de pédagogie.

En effet, il s'agissait surtout de partager une meilleure compréhension des think tanks avec les pouvoirs publics, les médias, les chercheurs et les entreprises. Il était également essentiel et constructif d'inscrire le Label "Think Tank & Transparent - France 2016" dans une logique d'amélioration continue des think tanks français. Aussi convenait-il de faire comprendre les objectifs et la nécessité de ce label de la façon la plus large possible.

Une méthodologie demeure purement théorique tant qu'elle ne s'applique pas à la réalité du terrain de l'étude. La confrontation avec le terrain a confirmé sans ambages la pertinence et l'utilité de l'approche et des choix méthodologiques qui sont les nôtres.

Toutefois, nous avons également constaté que certains points méritaient d'être précisés et d'autres développés. **Préservant le principe directeur du label, nous souhaitons en faire évoluer la méthodologie afin de toujours rester en phase avec un objet d'étude et d'évaluation au caractère justement mouvant.** L'évolution progressive plutôt que la rigidité constituera une garantie de réussite pour le label.

Ainsi, le seuil de production annuel permettant la labellisation d'une organisation sera t'il reconsidéré pour être porté à un échelon supérieur et à la condition d'un nombre minimum de publication d'études et de notes. En effet, ce domaine de la production relève, nous l'avons vu et traité à plusieurs reprises dans cet ouvrage, d'une activité qui est consubstantielle d'un think tank.

Cette première année, nous avons fait le choix de l'inclusion — avec même deux think tanks repêchés sur leur production 2014, la production 2015 tombant sous la note minimale. **L'an prochain, où nous n'évaluerons les think tanks que sur leur activité durant l'année 2016, nous ferons donc le choix de l'émulation.**

A ce titre, afin de rendre mieux compte des véritables différences dans les formats et le volume de production entre think tanks, les grades se verront adjoindre les signes « + » introduisant plus de précision encore à l'intérieur des grades.

D'autres éléments concernant les champs de la gouvernance, de la transparence et de la communication feront également l'objet d'une révision partielle.

Dans une année pré-électorale qui aura été riche en événements politiques, qui a vu l'émergence de nouvelles structures se réclamant de l'appellation "think tank", et qui a plutôt consacré les idéaux éthiques et de transparence dans le débat public, gageons que l'actualité 2016 des think tanks français promet un label 2017 plein de nouveautés !

Ensuite, en 2018, le label évaluera l'activité et la transparence des think tanks en année présidentielle. A ce moment-là, nous pourrons alors réaliser la toute première analyse en Europe et dans le monde de l'évolution d'un écosystème national sur trois années pleines. Nous voilà à l'aube d'années pleines de promesses, de richesse et de bouleversements à analyser dans l'écosystème français des think tanks !

En tant que le premier centre français, puis européen, de recherche et d'analyse sur les think tanks, nous vous donnons donc rendez-vous en 2017 et 2018 pour le label "Think Tank & Transparent" et les prochaines éditions de **LA FRANCE DES THINK TANKS**.

Nous espérons être là encore longtemps pour observer l'activité et l'influence des think tanks, leurs transformations et leur combat pour la pénétration d'idées et de voix innovantes dans le débat public.

Et nous espérons que vous serez là, avec nous, durant ces prochaines années, pour continuer à analyser, ensemble, la France des think tanks. Merci de votre lecture.

ANNUAIRE 2016 DES THINK TANKS

ASIA CENTRE	WWW.CENTREASIA.EU
CARTES SUR TABLE	WWW.CARTES-SUR-TABLE.FR
CEPII	WWW.CEPII.FR
CLUB DES JURISTES	WWW.LECLUBDESJURISTES.COM
CONFRONTATIONS EUROPE	WWW.CONFRONTATIONS.ORG
ECFR PARIS	WWW.ECFR.EU/PARIS
EN TEMPS RÉEL	WWW.ENTEMPSREEL.COM
FABRIQUE DE L'INDUSTRIE	WWW.LA-FABRIQUE.FR
FABRIQUE DE LA CITÉ	WWW.LAFABRIQUEDELACITE.COM
FABRIQUE ÉCOLOGIQUE	WWW.LAFABRIQUEECOLOGIQUE.FR
FARM	WWW.FONDATION-FARM.ORG
FING	WWW.FING.ORG
FONDAPOL	WWW.FONDAPOL.ORG
FONDATION CONCORDE	WWW.FONDATIONCONCORDE.COM
FONDATION IFRAP	WWW.IFRAP.ORG
FONDATION JEAN JAURÈS	WWW.JEAN-JAURES.ORG
FONDATION NICOLAS HULOT	WWW.FONDATION-NICOLAS-HULOT.ORG
FONDATION POUR LA RECHERCHE STRATÉGIQUE	WWW.FRSTRATEGIE.ORG
FONDATION ROBERT SCHUMAN	WWW.ROBERT-SCHUMAN.EU
FORUM D'AVIGNON	WWW.FORUM-AVIGNON.ORG
GÉNÉRATION LIBRE	WWW.GENERATIONLIBRE.EU
GERMAN MARSHALL FUND PARIS	WWW.GMFUS.ORG/OFFICES/PARIS

IDDRI	WWW.IDDRI.ORG
IFRI	WWW.IFRI.ORG
INSTITUT DE L'ENTREPRISE	WWW.INSTITUT-ENTREPRISE.FR
INSTITUT ÉCONOMIQUE MOLINARI	WWW.INSTITUTMOLINARI.ORG
INSTITUT KERVÉGAN	WWW.INSTITUT-KERGEVAN.COM
INSTITUT MONTAIGNE	WWW.INSTITUTMONTAIGNE.ORG
INSTITUT PRESAJE	WWW.PRESAJE.COM
INSTITUT THOMAS MORE	WWW.INSTITUT-THOMAS-MORE.ORG
INSTITUT TURGOT	WWW.TURGOT.ORG
IPEMED	WWW.IPEMED.COOP
IRDES	WWW.IRDES.FR
IREF	FR.IREFEUROPE.ORG
IRIS	WWW.IRIS-FRANCE.ORG
IRSEM	WWW.DEFENSE.GOUV.FR/IRSEM
NOTRE EUROPE-J.DELORS INSTITUTE	WWW.DELORSINSTITUTE.EU
NOVO IDEO	WWW.NOVO-IDEO.FR
OFCE	WWW.OFCE.SCIENCES-PO.FR
QUADRATURE DU NET	WWW.LAQUADRATURE.NET
RENAISSANCE NUMÉRIQUE	WWW.RENAISSANCENUMERIQUE.ORG
SAF AGR'IDÉES	WWW.SAFAGRIDEES.COM
SHIFT PROJECT	WWW.THESHIFTPROJECT.ORG
SOL ET CIVILISATION	WWW.SOLETCIVILISATION.FR
SPORT ET CITOYENNETÉ	WWW.SPORTETCITOYENNETE.COM
TERRA NOVA	WWW.TNOVA.FR

REMERCIEMENTS

Il me revient ici le plaisir, l'honneur et la responsabilité de rédiger des remerciements à l'endroit de toutes celles et de tous ceux qui ont mis, durant des mois, au service de la réalisation d'un tel projet leurs compétences et leurs connaissances, nombreuses et précieuses. Mais les compétences et les connaissances ne sont rien sans les qualités humaines, de l'intelligence, de l'écoute, de l'humilité et de l'abnégation car sans valeurs ni qualités humaines, il n'est rien. La réussite du label "Think Tank & Transparent" est d'abord le résultat de l'intelligence collective et de la volonté d'une démarche citoyenne avec l'intérêt général pour objectif. Merci donc, à l'ensemble des membres de l'Observatoire Européen des Think Tanks et, tout particulièrement, à ceux de l'équipe projet du label et du livre : Mikaa Mered, Régis Denoual, Sélim Allili, Mélissande Natali et Claire Bouillet.

Je souhaite également associer à ces remerciements collectifs les membres de notre Conseil d'administration et de notre Conseil d'orientation ainsi que l'équipe de notre bureau en Espagne pour leur confiance, leur soutien et leurs conseils qui nous furent indispensables dans la conduite de ce projet.

De nombreux partenaires ont accompagné l'Observatoire Européen des Think Tanks dans la réalisation de ses projets. C'est grâce à leurs appuis que nous avons fêté en juin 2016 nos 10 ans d'existence. Nous les saluons chaleureusement ainsi que l'Institut Think pour avoir accepté l'utilisation ici de données issues de la seconde édition du "Baromètre Image des think tanks" et le Centre National des Arts et Métiers (CNAM) de Paris d'avoir bien accepté d'accueillir notre séminaire "Présentation du Label des Think Tanks" à destination des dirigeants de think tanks en Novembre 2015.

Ce projet doit beaucoup à l'amitié sincère, loyale et désintéressée de personnes qui pour être extérieures à notre observatoire n'en sont pas moins liées par une communauté d'esprit et un intérêt partagé pour les think tanks. Je pense en particulier à l'un des parrains de l'Observatoire, François-Bernard Huyghe, à Benjamin Le Pendeven, à Medhi Benchoufi, à Anne Ridel, Mickaël Denoual, et, plus largement, à de nombreux membres de l'IE-IHEDN.

Je me dois, par souci de transparence et par loyauté, remercier certains dirigeants de think tanks [66]

---

[66] *Géraud Guibert (Fabrique Ecologique), Laurent Cohen (Fondation Jean Jaurès), Anne Flambert (Fondapol), Laure Kaltenbach (Forum d'Avignon), Alexandre Houdayer (Fondation pour la Recherche Stratégique), Didier Billion (IRIS), Pascale Joannin (Fondation Robert Schuman), Anne Macey et Katarina Cirodde (Confrontations Europe), Camille Vaziaga (Renaissance Numérique), Thierry Weill et Vincent Charlet (Fabrique de l'Industrie), Jean-Thomas Lesueur (Institut Thomas More), Cédric Rigenbach (The Shift Project), Patrick Ferrère et Marie-Laure Hustache (Saf agr'iDées), Agathe Cagé (Cartes sur Table), Stéphanie Rabaud (Institut Kervégan), Agnès VerdierMolinié (Fondation IFRAP), Léna Spinazze et Sébastien Treyer (IDDRI), Maylis Brandou (Institut Montaigne).*

d'avoir sollicité et/ou appuyé sans conditions ni exigences particulières l'Observatoire dans cette démarche faisant passer l'intérêt général avant le leur.

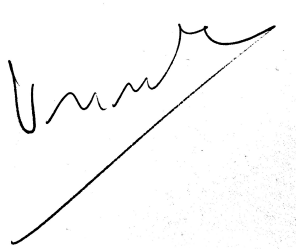
En ce sens, l'intérêt sincère et l'appui dont nous avons bénéficié de la part du cabinet du Premier ministre lors de nos différentes rencontres afin de présenter la démarche et le projet constituèrent de vraies sources de motivation. Il en est de même pour le cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances, Monsieur Michel Sapin.

Enfin, quand la désaffection générale pour la classe politique n'a jamais atteint de tels sommets, nous voulions rendre un hommage appuyé et respectueux à Madame le Sénateur Karine Claireaux dont le soutien indéfectible depuis de longs mois fut déterminant. Il est des personnes dont la dignité, la probité et l'humanité redonnent leurs lettres de noblesse à ce qui loin d'être un simple métier est surtout une vocation : représenter le peuple et servir l'intérêt général. Madame le Sénateur est de ces personnes rares. Nous pensons ici en particulier à Madame Kathy Coste.

Le 4 juillet 2016, au Sénat, nous eûmes l'insigne honneur de présenter l'ensemble du projet à une assistance de grande qualité composée pour partie de diplomates et de représentants de la société civile. Cet honneur, nous le devons largement au Sénateur Claireaux, à Madame Nicole Fontaine, ancien ministre et 24ème présidente du Parlement européen, au Président directeur général de Public Sénat, Monsieur Emmanuel Kessler et à Madame Estelle Grellier, Secrétaire d'Etat en charge des collectivités territoriales, qui a représenté le Gouvernement lors de cet événement.

Comment ne pas mentionner enfin, le nombre croissant des personnes en France et à l'étranger qui suivent nos activités et celles et ceux qui, aujourd'hui, ont consacré de leur temps et de leur attention aux travaux présentés dans cet ouvrage.

A Toutes et à Tous, nos remerciements sincères !



OLIVIER URRUTIA

Directeur général, **OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS**
Directeur de l'étude, *label Think Tank & Transparent - France 2016, La France des Think Tanks 2016*

LA FRANCE DES THINK TANKS 2016

© OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES THINK TANKS
2015–2016. TOUS DROITS DÉPOSÉS.
#FRANCETHINKTANKS