

## 4 Défis, dilemmes et choix stratégiques

Les *think tanks* qui se concentrent sur les questions de politiques européennes au sein de l'UE opèrent, généralement, sur le même marché ou dans le même champ opératoire, en évolution constante, que ce soit d'un point de vue économique ou politique. Cette section tente de comprendre les menaces et les opportunités identifiées par les *think tanks* sur le court terme (4.1) avant d'examiner les autres sources de difficultés potentielles qui sont ressorties de nos entretiens avec les instituts de recherche et les observateurs du secteur (4.2).

### 4.1 MENACES ET OPPORTUNITES

Selon les *think tanks* interviewés, le défi actuel le plus inquiétant du milieu dans lequel ils opèrent est le financement, ce qui génère des problèmes d'indépendance et de compétition. L'élargissement est généralement perçu positivement ou sans conséquence significative sur les activités, tandis que les changements dans le monde universitaire sont accueillis en général positivement. Peu d'autres défis ont été mentionnés.

#### « A QUELS DEFIS SOMMES-NOUS CONFRONTES ? L'ARGENT, L'ARGENT, L'ARGENT ! » <sup>106</sup>

Le financement est une préoccupation récurrente et majeure des *think tanks* interrogés, hormis pour une petite minorité. Il serait d'ailleurs fastidieux de citer tous ceux qui ont mis en avant cette difficulté. Si elle affecte plus nettement les nouveaux États membres, elle semble concerner tant les grands que les petits organismes dans toute l'Union européenne. En effet, selon le Österreichisches Institut für Internationale Politik, « la plupart sont en situation de crise financière ».

Les sources de financement semblent en effet insuffisantes et en diminution, qu'elles soient publiques, privées, nationales ou internationales, qu'il s'agisse de dons ou de contrats. Comme l'explique le Österreichisches Gesellschaft für Politikwissenschaft (ÖGPW) « les sources de financement sont de plus en plus limitées et concentrées. » La majorité des personnes interrogées souligne l'insuffisance et la réduction des financements publics, même en Allemagne et Italie.<sup>107</sup> Les instituts indépendants de recherche se plaignent aussi du manque de pérennité des financements publics. Les allocations peuvent parfois être remises en cause au gré des changements de majorité et de priorités politiques, comme cela se dessine actuellement en France pour certains instituts réputés.

Le problème est le même pour les financements privés. En Pologne, le Centre for International Relations nous a dit qu'« il est très difficile d'obtenir une quelconque aide financière de l'Etat » et que « les fondations étrangères (américaines) ne désiraient plus investir en Pologne désormais, puisqu'elles déplaçaient leur soutien vers l'Est. Les entreprises polonaises ne sont pas d'une très grande aide non plus » Beaucoup d'instituts de recherche ont des difficultés à couvrir une grande partie de leurs dépenses avec la recherche sur contrat et les contributions des membres.<sup>108</sup> Un autre problème essentiel lié au financement privé est qu'il est alloué pour

chaque projet et donc à court terme, tandis que les *think tanks* apprécieraient un financement "continu" à long terme via des donations ou des projets sur plusieurs années.

Les financements sont non seulement limités, mais ils sont également souvent difficiles d'accès. Nombre des organismes étudiés se plaignent en effet de la complexité des règles en matière de donations et surtout d'appels d'offre de la Commission, qui découragent nombre d'initiatives<sup>109</sup>.

Un autre problème rapporté par de nombreux *think tanks* est la tendance de plus en plus marquée des gouvernements à favoriser les financements pour des projets précis uniquement, plutôt que pour toutes les activités d'un *think tank*. Cela est potentiellement préjudiciable pour leur future viabilité sur le long terme dans la mesure où cela pourrait les empêcher d'investir dans leur capacité organisationnelle, en particulier les équipes de chercheurs. Cela pourrait aussi pousser à une relation de client-financeur où ils chercheraient à satisfaire les besoins du gouvernement plutôt qu'à établir leur propre calendrier.

Ce problème de financement affecte logiquement la capacité de recherche des instituts. Il compromet tout d'abord leur indépendance, une valeur fondamentale pour les *think tanks*, comme nous l'avons vu.<sup>110</sup> Les contraintes financières limitent aussi leur capacité à recruter et à utiliser leur personnel de manière adéquate. Plus fondamentalement, selon l'Istituto Affari Internazionali (Rome), cela affecte leur capacité à agir : « Les *think tanks* européens manquent dangereusement de dynamisme, il y a le problème d'un renouvellement trop pauvre des cadres dans ces organisations. » *European Voice* conclue même (2003) : « Dans tous les cas, la majorité de la pensée reste probablement enfermée dans une boîte politique »<sup>111</sup>.

Les contraintes financières ont un autre effet que certains jugeront positif : elles imposent à ces instituts de prouver l'efficacité de leur action et de rendre des comptes. En particulier, le recours au financement privé, selon le responsable d'un organisme qui a su en maîtriser les rouages « garde les *think tanks* en alerte en les forçant à prouver aux entreprises qui les financent qu'ils font un travail efficace. » L'un des six principaux instituts de recherche économique allemands a ainsi été encouragé récemment à fermer ses portes à la suite d'une évaluation du Science Council (Wissenschaftsrat), à laquelle ont également été soumis les autres instituts de recherche économique<sup>112</sup>.

Qu'en est-il réellement ? Cette question nécessiterait une investigation spécifique sur l'évolution de la situation budgétaire des *think tanks* et des fonds qui leur sont accordés, dans un domaine où l'information n'est pas facile d'accès. On peut toutefois observer, comme cela a déjà été fait (Gadault, 2004), que les budgets des *think tanks* européens sont effectivement faibles par rapport à ceux de leurs homologues américains. Les instituts américains ont en effet des budgets beaucoup plus importants que les organismes européens les mieux dotés tels que l'IFRI (2004 : environ 5m€) : Brookings Institutions (budget 2004 : 32m\$ de revenus), Urban Institute (budget 2003 : 89m\$), ou même un institut plus « modeste » tel que le Center for Strategic and International Studies de Georgetown (budget 2004 : 22m\$). Cette situation reflète aussi la tendance générale en termes de dépenses en R&D en pourcentage du PIB. Celles-ci étaient 50% plus élevées aux Etats Unis que la moyenne

européenne en 2002, et plus de trois fois plus haute que dans les nouveaux Etats membres.<sup>113</sup> De ce point de vue, on pourrait estimer que les instituts de recherche indépendants européens sont trop dispersés. On peut aussi constater que les dépenses de la Commission européenne sont relativement faibles, même si elles progressent.<sup>114</sup> Nous reviendrons sur cette question du financement dans la section 5.2 concernant les mesures à prendre pour encourager le développement du secteur.

### **L'ÉLARGISSEMENT, PLUS UNE OPPORTUNITÉ QU'UNE CONTRAINTE**

Un facteur clef de changement dans le milieu opérationnel des *think tanks* a récemment été l'accession à l'UE de dix nouveaux États membres. De façon quelque peu surprenante cependant, il semble selon nos interviews, que cela n'ait pas radicalement affecté la situation des euro-*think tanks*, que ce soit dans les nouveaux ou les anciens pays membres, et cela pour trois raisons.

1. En premier lieu, les préparatifs de l'élargissement, ainsi que le processus d'élargissement en lui-même et ses conséquences ont été inscrits il y a longtemps dans les agendas des *think tanks*. Le dirigeant d'un institut de recherche de l'un des nouveaux pays adhérents a même déclaré que « la question n'était plus aussi urgente qu'au début des années 1990. » Dans les nouveaux États membres, la majeure partie du travail des *think tanks* a été consacrée à l'élargissement. Maintenant que l'accession est une réalité, on s'attend dans le secteur à ce que l'attention accordée à ces questions se focalise désormais davantage sur les problèmes pratiques de l'intégration au sein de l'UE.
2. La coopération entre anciens et nouveaux États membres existait aussi avant le 1er mai 2004. Des réseaux comme TEPSA par exemple, ainsi que des organisations individuelles, avaient développé de nombreux liens avec des organisations similaires de pays candidats dès le début des années 1990<sup>115</sup>.
3. A ce jour, l'accession n'a pas non plus fondamentalement changé la situation financière des *think tanks* dans les nouveaux États membres, dans la mesure où ils bénéficiaient de l'assistance financière de l'UE avant l'élargissement (via le programme PHARE, par exemple). Par ailleurs, les nouvelles possibilités de financement communautaire rendues possibles par l'accession impliquent généralement des procédures longues et compliquées. Elles ne sont donc pas considérées aujourd'hui comme une source de financement importante par les *think tanks* des nouveaux pays membres. D'un autre côté, d'autres ont le sentiment que les possibilités accrues d'accéder aux sources de financement de l'UE pour les organisations de recherche indépendantes des dix nouveaux membres « augmenteront la compétition sur le marché du financement de la Commission européenne, contrairement aux États-Unis où les sommes d'argent disponibles sont énormes et en hausse ».

## LES MUTATIONS ENTREPRENEURIALES DU MONDE ACADEMIQUE

L'une des raisons du succès des *think tanks* dans les pays anglo-américains, qu'ont soulignée beaucoup des personnes interrogées, est la relative autonomie dans laquelle y évolue le monde universitaire, son indépendance vis-à-vis des financements publics, sa capacité à travailler avec des acteurs du secteur privé, la circulation des personnes entre universités, administration et *think tanks*, et plus généralement une plus forte propension à investir dans la recherche appliquée. Le manager d'un *think tank* français a par exemple observé : « Les anglo-saxons sont meilleurs pour ce qui est de produire de nouvelles idées. Pourquoi ? Parce qu'aux Etats Unis et en Grande Bretagne, il y a une forte interaction entre le monde des décideurs politiques et le monde universitaire, ce qui n'existe pas en Europe continentale. » Cependant, les choses évoluent. Au cours de cette étude, plusieurs observateurs ont en effet remarqué que le secteur s'aligne sur la tendance anglo-américaine, à savoir que les universitaires qui s'intéressent aux questions européennes s'impliquent davantage dans des travaux de politique publique, leur recherche est plus déterminée par l'actualité, et ils cherchent plus à obtenir des partenariats et des financements d'organisations extérieures, un peu à la manière du secteur privé. Cette évolution est particulièrement visible en France qui a peut-être le plus de chemin à rattraper,<sup>116</sup> mais on observe la même tendance chez les autres États membres européens. Partout en Europe, les instituts universitaires de recherche tendent à travailler de plus en plus comme des instituts indépendants sur les questions relatives à l'UE, cherchent des partenariats, lancent des appels de fonds, et jouent en général sur même terrain pour les contrats et la reconnaissance.

Cela représente-t-il une opportunité ou une menace pour les organisations de recherche indépendantes ? Selon les universitaires interrogés, cela peut être une opportunité pour les deux camps à condition que chacun garde sa spécificité. De telles synergies seront possibles si l'on donne à la recherche publique les moyens d'être indépendante par le biais d'une combinaison appropriée de financements publics à long terme doublés de compétition et de coopération avec les *think tanks* et d'autres organisations sur les projets de recherche. D'autre part, les *think tanks* sont confrontés à une compétition accrue face aux universités pour le financement par l'UE des "réseaux d'excellence" et d'autres projets de recherche dépendant du 6ème Programme-cadre (FP6) car ils ne disposent pas souvent du nombre critique de chercheurs ou, précisément, de financements dont jouissent les universités. Les instituts de recherche indépendants éprouvent donc de grandes difficultés à remporter les subventions du FP6. Effectivement, un coup d'œil à la liste des projets FP6 en cours montre que très peu de *think tanks* y participant actuellement<sup>117</sup>.

## AUTRES CHANGEMENTS PERÇUS : LE RENFORCEMENT DE LA COMPETITION, LE RECRUTEMENT, LA MONDIALISATION

Quelques *think tanks* ont mentionné d'autres menaces : une compétition accrue, des difficultés à recruter (conséquence directe des problèmes financiers), et des contextes politiques en mutation.

Le renforcement de la compétition entre les *think tanks*, du fait de l'arrivée de nouveaux entrants, a en fait été mentionné par plusieurs des personnes interrogées. Ces nouveaux *think tanks* sont décrits comme étant « plus petits », « plus flexibles », comme ayant « une

meilleure spécialisation sur certaines questions » et travaillant principalement sur des « projets à court terme ». On s'attend à ce que la compétition augmente dans la mesure où les instituts de recherche indépendants nationaux, au calendrier généraliste et qui n'examinent pas encore les questions européennes en profondeur, vont sans doute le faire de plus en plus dans les années à venir. Un défi spécifique à l'échelle européenne est la difficulté de se procurer les ressources suffisantes qui permettent de rester pertinent dans un contexte d'expansion constante de l'Union européenne. Pour un institut allemand, ce facteur, ajouté aux problèmes financiers, est le signe d'un déclin possible au profit des réseaux de centres de recherche<sup>118</sup>.

La compétition provenant de nouveaux substituts n'appartenant pas au secteur des *think tanks* est également en augmentation. Un autre centre de recherche allemand voit à la fois une menace et une opportunité pour les *think tanks* dans le fait que « la prise de décision politique est de plus en plus influencée par des avis extérieurs, issus non pas des ministères mais d'expertises privées. » La compétition vient d'organes comme les *think tanks* institutionnels, surtout en Allemagne. Une organisation estonienne nous a par exemple déclaré : « La réduction des financements publics conduit à une plus forte compétition pour la recherche sur contrat proposée par les agences gouvernementales. Les décideurs préfèrent des études plus courtes, qui ne sont pas financées non plus, et ils créent souvent des commissions pour conduire des études plutôt que de les confier à un *think tank*. » Car le désavantage est que, dans certains cas, les *think tanks* indépendants sont impopulaires car « trop critiques vis-à-vis des institutions bureaucratiques. » Les centres de recherche universitaires sont aussi plus actifs dans les secteurs de la recherche sur contrat et de la recherche appliquée en politique. Les instituts universitaires nationaux se développent au niveau communautaire, en recrutant des étudiants et des professeurs européens et en s'organisant en réseaux. Le CEPII en France a par exemple produit plusieurs articles qui se sont révélés influents à l'échelle européenne.

En général, il flotte le sentiment que le milieu de la construction politique, dans certains domaines et dans certains pays, est en quelque sorte surpeuplé. De toute évidence, cet accroissement du nombre d'acteurs et de l'exposition des *think tanks* existants à d'autres participants est accentué par le fait que « les réseaux de *think tanks* s'étendent au-delà des frontières des nations et des régions. » La mondialisation, l'élargissement et l'usage de plus en plus fréquent des technologies de l'information renforcent cette tendance en permettant aux acteurs d'atteindre des publics à travers les frontières comme en témoignent l'augmentation des projets communs entre les instituts de différents États membres et la présence de départements européens actifs au sein de grands *think tanks* américains.<sup>119</sup> « La compétition s'internationalise de plus en plus », résume un *think tank* autrichien. Cette compétition est une lutte pour des ressources limitées (en termes de fonds, chercheurs, etc.), d'audience et d'idées tout la fois<sup>120</sup>.

Une poignée d'instituts de recherche indépendants a aussi mentionné les difficultés à attirer des chercheurs compétents du fait de leurs limites budgétaires. La situation semble changer d'un pays – et probablement d'un sujet – à l'autre. Le même *think tank* autrichien nous a dit

que son « principal défi est d'établir un groupe très solide de jeunes chercheurs très bien formés. » En Lettonie, par manque de fonds suffisants, « les chercheurs se fatiguent et ne peuvent pas s'adjoindre beaucoup d'assistants. » Même avec suffisamment de fonds, l'incapacité de recruter et d'offrir de bons salaires a été soulignée par l'un des *think tanks* les plus gros, qui déplore que les meilleurs et plus brillants candidats préfèrent se tourner vers le secteur privé ou émigrer aux États-Unis. De plus, certains pays souffrent d'un manque d'intérêt pour les affaires européennes<sup>121</sup>.

Enfin, certains *think tanks* déplorent le fait que le calendrier politique de l'UE affecte leur capacité de recherche. Les questions de sécurité par exemple sont prédominantes en ce moment et sont relativement plus financées, tandis que d'autres, comme les questions plus techniques, sont quelque peu négligées. De la même façon, les relations transatlantiques ont fait l'objet d'une attention plus soutenue ces derniers temps, au bénéfice des *think tanks* spécialisés dans les relations internationales.

## 4.2 DILEMMES ET CHOIX STRATEGIQUES

Comment les *think tanks* s'adaptent-ils à l'évolution de leur contexte opérationnel ? Au sein de l'Union européenne, peut-être plus que dans d'autres régions, les *think tanks* européens font face à certains choix stratégiques sensibles qui conditionnent leur efficacité et leur crédibilité. Nous en avons recensé essentiellement trois :

- La préservation de leur indépendance et de leur crédibilité intellectuelle face à la prééminence possible de 'l'*advocacy*' et face aux impératifs croissants de communication et d'influence.
- L'ambition de communiquer à la fois auprès des pouvoirs publics et du grand public, à l'heure où le 'déficit démocratique' européen est dénoncé.
- Les enjeux et modalités d'une éventuelle collaboration entre *think tanks* dans le contexte de concurrence croissante noté précédemment.

### 4.2.1 INDEPENDANCE, RIGUEUR ACADEMIQUE ET IMPERATIFS CROISSANTS D'INFLUENCE POLITIQUE

Il nous est impossible de déterminer le degré d'indépendance avec lequel les euro-*think tanks* étudiés poursuivent leur recherche, mais il n'y a aucune raison de douter du fait que les *think tanks* se préoccupent réellement de leur indépendance. L'importance qu'ils y attachent soulève cependant plusieurs questions conditionnant leur crédibilité future ; certaines sont exacerbées par les tendances européennes actuelles, tandis que d'autres sont valables pour les *think tanks* du monde entier. En effet, plusieurs pressions viennent contrecarrer l'aspiration légitime des *think tanks* à la rigueur scientifique et à l'indépendance au niveau européen, en particulier :

- Une tension semble-t-il croissante entre techniques d'influence et 'd'*advocacy*' d'une part, et rigueur intellectuelle et crédibilité d'autre part.

- Les contraintes pratiques qui limitent leur marge de manœuvre, notamment la course constante aux subsides et contrats notée précédemment.
- La nécessité de cultiver une certaine proximité avec les cercles de pouvoir.

En premier lieu, parce que le nombre 'd'*advocacy*' *tanks* croît et que le contexte dans lequel ils opèrent requiert une capacité toujours plus grande de communication et d'influence, les cercles de réflexion européens d'aujourd'hui doivent apprendre à gérer rigueur académique d'une part et '*advocacy*' et techniques de persuasion d'autre part. Sur un plan général, la notion d'un respect strict des critères académiques, auquel tiennent la plupart des instituts de recherche indépendants européens (voir Section 2.1) contraste en effet à première vue avec l'impératif d'influence qui les distingue de leurs pairs strictement académiques.<sup>122</sup> '*advocacy*' et rigueur scientifique sont-ils inconciliables ? A quelle indépendance les *think tanks* européens peuvent-ils légitimement aspirer aujourd'hui<sup>123</sup> ?

Les différences de positionnement des *think tanks* européens actuels illustrent à quel point les *think tanks* hésitent entre un modèle académique traditionnel de recherche et les réalités d'un secteur où '*advocacy*' semble gagner du terrain. L'encadré ci-dessous sur le Centre for European Reform illustre comment un '*advocacy*' tank' peut à la fois être crédible et influent et représenter aux yeux de nombreux observateurs—au sein comme à l'extérieur de l'industrie—un modèle de synthèse entre ces différentes aspirations<sup>124</sup>.

**« Qu'un *think tank* ait des convictions et des valeurs politiques et qu'il adopte une position identifiable est une bonne chose, cela stimule le débat. »**

La primauté donnée à l'indépendance n'est pas perçue de manière identique par les destinataires des travaux des *think tanks*. Plusieurs observateurs du

secteur ont relevé qu'il n'est pas indispensable d'être neutre idéologiquement ou académiquement orthodoxe pour être crédible. Un journaliste européen affirme qu'une indépendance absolue n'est pas cruciale : « Cela ne doit pas être un problème tant que l'on sait d'où viennent les gens (...) en général, ils sont raisonnablement explicites, » ajoutant qu'il ne disposait « d'aucune preuve que quiconque ne se soit vendu pour des raisons financières. » Son sentiment est partagé par ses confrères. Dans le cadre de cette enquête, certains journalistes ont même exprimé le souhait que les *think tanks* deviennent plus partisans. L'un d'entre eux insiste : "Qu'un *think tank* ait des convictions et des valeurs politiques et qu'il adopte une position identifiable est une bonne chose, cela stimule le débat »<sup>125</sup>.

Plus généralement, de nombreux destinataires des travaux des *think tanks* affirment qu'il est bénéfique que ceux-ci soient clairement identifiés à un thème ou à une cause et qu'ils sachent communiquer efficacement auprès des médias<sup>126</sup>. Cette constance du message est également soulignée dans le milieu universitaire. L'un des professeurs rencontrés estime notamment que l'influence doit être conçue sur le long terme. Selon lui, les gestionnaires de centres de recherches doivent devenir de véritables entrepreneurs politiques ('policy entrepreneurs'), dont les efforts doivent être déclinés selon les thèmes et l'agenda politique, et mesurés sur la durée. Un bon *think tank* doit donc assurer le "service après vente" de ses propositions antérieures et les mettre à jour selon les opportunités du moment.

Peut-être l'apparente contradiction entre influence et '*advocacy*' d'une part et indépendance d'autre part est-elle à rapprocher de l'histoire d'un secteur dominé au départ par les organismes de type académique et qui ne reflète peut-être plus la réalité du secteur aujourd'hui ? Peut-être correspond-elle aussi à une vision idéalisée du rôle des sciences sociales en politique, qui auraient entre autre pour mission de contribuer à rationaliser les affaires publiques ?<sup>127</sup> Cette quête d'indépendance est en tout état de cause compliquée par les contraintes matérielles auxquelles font face les cercles de réflexion, source de tension soulignée quasi-systématiquement par les responsables du secteur. Nous avons mesuré à quel point la diversité et l'équilibre des sources de financement sont gage d'indépendance dans leur esprit et comment pencher pour une approche plus politique, plus d'*'advocacy*' pourrait compromettre les contacts avec d'éventuels financiers<sup>128</sup>.

Il en résulte qu'« ils sont tous partiaux, jusqu'à un certain point, » selon un journaliste. Sans données fiables pour le confirmer, cette personne avait le sentiment qu'« une forme d'auto-censure ne serait peut-être pas à exclure, une réticence à critiquer l'ordre établi dans l'institution » parmi les *think tanks* financés par la Commission européenne. Effectivement, peu d'entre eux disposent de sources de financement suffisamment diversifiées pour se permettre d'ignorer les désirs de leurs donateurs, et rien ne garantit que tous les donateurs sont également magnanimes et équitables pour ce qui est d'accorder aux *think tanks* une complète autonomie. En réalité, les décideurs s'intéressent aux activités des *think tanks* en tant que cibles de leur influence. Dans bien des cas, on peut voir une corrélation évidente entre les sources publiques de financement des *think tanks* et les cibles principales sur lesquelles ils tentent d'exercer leur influence. Nous ne remettons pas en question le désir des *think tanks* de conserver leur indépendance, pas plus que nous n'insinuons que les autorités publiques se servent du financement pour influencer les *think tanks*, mais nous confrontons simplement l'accent mis sur l'indépendance avec les réalités d'activisme et de financement du marché européen des *think tanks* d'aujourd'hui<sup>129</sup>.

Une troisième source de tension pour les *think tanks* est la nécessité de cultiver des liens étroits avec les autorités publiques en place tout en préservant une distance indispensable à leur crédibilité sur le long terme. On peut ici également mentionner l'exemple du Centre for European Reform. Le CER, s'il est identifié comme proche du parti travailliste et du gouvernement de Tony Blair, semble en effet avoir su préserver sa crédibilité, contrairement par exemple à son homologue britannique Demos, "le rêve fané de Cool Britannia" selon un journaliste français, (Le Corre, 2004) qui n'aurait pas su gérer impératifs de communication et proximité trop grande du pouvoir.<sup>130</sup> Les contrats pour le compte d'autorités publiques présentent également ce risque de « vampirisation ». « Il y a beaucoup de risques à terme lorsque les études qui préparent ces décisions sont biaisées par les résultats qu'on attend. On passe d'une approche de *think tank* à celle de 'spin doctors', de massage médiatique, qui peut permettre de vendre une idée, ce qui est acceptable à court terme, mais crée beaucoup de désillusion à long terme. Il y a trop d'études complaisantes au niveau européen, » selon un professeur spécialiste des questions communautaires. Ce dilemme est classique et traité d'ordinaire de manière simple par la plupart des *think tanks*, qui ont compris, comme les groupes de pression, que la capacité d'influence à long terme requiert des contacts équilibrés



avec différentes familles politiques. D'autre part, malgré l'absence de données systématiques, on peut noter (cf. Section 2.1.9) qu'un nombre non négligeable de chercheurs évoluent entre *think tanks* et secteur public en tant que fonctionnaire ou élus. Certains sont mis à disposition par la Commission européenne ou les gouvernements nationaux, d'autres au sein des *think tanks* sont à la recherche de postes publics. Sans remettre en cause l'intégrité de ces chercheurs, il reste que les attitudes et priorités de chercheurs au sein des *euro-think tanks* sont influencées par des loyautés multiples et complexes.

Il existe enfin un danger d'instrumentalisation des *think tanks* par les dirigeants politiques. Si l'on peut souhaiter une meilleure compréhension du rôle que jouent les *think tanks*, ceux-ci sont légitimement très prudents par rapport au risque de perdre leur indépendance s'ils sont associés ou financés trop étroitement par les pouvoirs publics (cf. conclusion Section 3).<sup>131</sup> On peut noter à cet égard l'intérêt récent de la classe politique pour ces acteurs. En témoigne l'étude menée par la Représentation permanente française à Bruxelles (Féat, 2004).

Cette importante notion d'indépendance soulève à l'évidence des questions difficiles de définition et d'application. Comme nous l'a déclaré un journaliste cité précédemment : « A quel point est-ce important d'être indépendant ? Quel type d'indépendance compte ? » Face à une compréhension parfois abstraite de la notion d'indépendance, on constate l'émergence d'une vision pragmatique et équilibrée, illustrée par le CER, qui permettrait d'allier innovation et rigueur intellectuelle, ainsi qu'*advocacy* et capacité d'influence. Cette discussion esquisse certaines des conditions nécessaires à une coopération mutuellement bénéfique entre *think tanks* et autorités publiques. Dans cette optique, il est probable que d'autres instituts de recherche indépendants seront amenés à réfléchir à leur positionnement stratégique s'ils souhaitent développer leur capacité d'action dans un contexte de concurrence croissante<sup>132</sup>.

## Le Centre for European Reform, un 'advocacy' tank crédible et influent

Aujourd'hui, le CER combine avec succès recherche et production d'idées politiques influentes grâce à une certaine proximité de son gouvernement national et un calendrier clair. Est-ce un exemple à suivre ? En effet, le CER a une mission, il s'agit « un *think tank* dédié à l'amélioration de la qualité du débat sur l'avenir de l'Union européenne. » Il sert de « forum à ceux qui ont des idées pour discuter des nombreux défis politiques, économiques et sociaux qui se posent à l'Europe. » Dans un pays fortement eurosceptique, le CER « est proeuropéen mais reste critique. » Ses objectifs sont, dans un sens, similaires à ceux du calendrier de Tony Blair de réformer l'Europe en s'engageant plus activement avec ses institutions et ses partenaires. Comme ce dernier, le CER a également tenté d'établir une passerelle entre l'Europe et les États-Unis. *The Economist* en a conclu qu'il « parvient à être à la fois atlantiste et europhile. » Il est en réalité décrit comme étant très proche du gouvernement travailliste. Le Corre (2004) décrit comment Charles Grant, actuel directeur du CER et « Blairiste raffiné », ambitionne d'utiliser le CER pour aider le Royaume-Uni à retrouver sa respectabilité au sein de l'UE via des conférences et des « publications de grande qualité. »

Selon Le Corre, « Le CER se caractérise par un savant dosage de spécialisation et de communication grand public, grâce à une présence régulière dans la presse. » Cela est effectivement confirmé par les journalistes et décideurs interrogés qui placent le CER parmi les rares *think tanks* qui proposent une vraie valeur ajoutée à la pensée actuelle sur les politiques européennes. Aujourd'hui, après seulement six ans d'activité, le CER est largement reconnu comme « un *think tank* jouant un rôle de plus en plus influent dans la formulation de la politique officielle. »<sup>133</sup> C'est l'unique *think tank* à avoir été cité dans presque toutes les réponses à la question : « Quels sont d'après vous les *think tanks* européens qui ont de l'influence aujourd'hui, » et ce à travers toute l'UE. Quel est le secret d'un tel succès ?

« On peut compter sur eux [les chercheurs du CER] pour dire quelque chose de propre et concis, » selon un correspondant européen. Outre les qualités du CER comme source fiable de bonnes citations pour les médias, plusieurs responsables de la Commission européenne ont cité le CER comme l'un des seuls *think tanks* qui « produit à l'occasion de très bons articles, même si [nous] ne sommes pas d'accord avec ce qu'ils disent, » grâce à une combinaison gagnante de travaux et de chercheurs de qualité pour lesquels les utilisateurs sont prêts à payer, ce qui donne au CER de meilleures ressources et plus d'indépendance organisationnelle. Un second haut fonctionnaire européen pense que cela est dû à leur habitude de tester les idées avant de les publier. Un autre responsable européen demande si ce n'est pas dans la nature de leurs propositions d'être acceptées facilement : « Au Centre for European Reform, ils sont influents, parce qu'ils sont bons, c'est incontestable, mais aussi parce qu'ils proposent des choses faciles à acheter en politique européenne ! La priorité au national, le libéralisme, éviter les ennuis avec les États Unis, et ne pas se prononcer pour plus d'Union européenne, ce n'est pas choisir la voie la plus risquée aujourd'hui. » D'autre part, un universitaire spécialiste des questions européennes explique que « ce qui caractérise un bon *think tank*, c'est sa capacité à faire passer ses idées sur le long terme. Pour ce qui est du contenu, le CER parvient à diffuser les idées principales des politiques de Blair, parce qu'il est persistant. »

Selon le personnel du CER, six facteurs se cachent derrière le succès de l'organisation : [1] le CER est indépendant des institutions européennes, ce qui lui permet d'être plus critique; [2] il tend à proposer des politiques plausibles même s'il essaie aussi de faire passer « quelques idées inédites »; [3] ses vues sur l'Europe sont proches de celles du gouvernement britannique actuel ; [4] il cherche à « rendre ses publications lisibles » et à « proposer des présentations correctes » via « un langage simple, mais aussi des couvertures brillantes ; » [5] il cultive une équipe solide qui travaille ensemble depuis plusieurs années et qui « aime le défi ; » et [6] il sait comment « travailler avec les médias » ce qui crée « une combinaison gagnante car pour les entreprises qui financent, cela compte autant que l'influence et elles veulent vous financer encore plus. »

Le CER est l'illustration intéressante d'une tendance vers des *think tanks* plus petits au financement privé. Cela peut faire espérer que la présence à Bruxelles n'est pas un pré-requis pour être entendu sur les questions européennes. Les observateurs du secteur voudront sans doute vérifier sa capacité à maintenir le même niveau d'audience le jour où il ne sera plus admis dans le cercle du gouvernement britannique en place.

#### 4.2.2 LES *THINK TANKS* ET LE DEFICIT DEMOCRATIQUE : ENTRE OPINION PUBLIQUE ET ELITES POLITIQUES

Tout au long de ce rapport, nous avons examiné les publics que les *think tanks* cherchent à viser en général (section 2.1.5) et nous avons fourni des éléments d'information et d'analyse quant au rôle joué par les *think tanks* européens pour les politiques de l'UE. Au-delà des éléments factuels d'information proposés jusqu'à présent se pose la question de savoir comment eux et les autres parties perçoivent ce rôle, en considérant tout particulièrement l'existence de la notion du « déficit démocratique » entre les institutions de l'UE et ses citoyens. Comme nous l'avons demandé dans la Section 1.3, les *think tanks* spécialistes de l'Union et les décideurs politiques estiment-ils qu'ils ont un rôle à jouer pour combler ce « déficit démocratique » ?

Cette question préoccupe effectivement ces derniers, ce qui se reflète dans leur manière de se présenter. Beaucoup, tant à Bruxelles que dans les capitales nationales, et pas seulement les

proeuropéens avérés, revendiquent qu'ils ont un rôle à jouer auquel ils se réfèrent spontanément dans les interviews.<sup>134</sup>

Généralement, les *think tanks* cherchent à rassembler non seulement des experts et des décideurs, mais aussi le grand public. Certains aspirent à offrir aux citoyens, aux décideurs et aux experts des lieux de dialogue. Olivier Duhamel, membre du Parlement européen et fondateur du *think tank* Europhilia dont l'ouverture prochaine est prévue à Paris pour l'automne 2004, veut délibérément utiliser les médias pour atteindre un public populaire et collecter des visions populaires de l'Europe, y compris celles de milieux moins favorisés<sup>135</sup>.

Cette tendance se retrouve également dans le large pourcentage de *think tanks* qui déclarent cibler l'opinion publique, la société civile, les décideurs politiques et les médias tout à la fois. Cette revendication est parfaitement valide concernant les acteurs du "troisième secteur" où la coopération par le biais de publications, conférences communes et autres événements avec des ONG, des syndicats, des représentants de

##### ETUDE DE CAS

##### **Friends of Europe, un quasi-*think tank* comblant le déficit démocratique par satellite ?**

Friends of Europe est un forum politique européen dont l'objectif est de « stimuler une pensée nouvelle sur l'avenir de l'Europe et d'élargir le débat européen. » Bien qu'exclu de notre étude pour absence de capacité de recherche interne, FoE cherche à proposer de nouvelles idées et approches des politiques européennes. De façon intéressante, FoE a expérimenté entre le 23 et le 27 juin 2004 « le premier débat à échelle européenne sur la réforme et la rationalisation des institutions de l'Union et ses mécanisme de décision politique, » via un forum en ligne par satellite. FoE a connecté des citoyens de 28 pays participants à la Convention par une série de sept vidéoconférences à travers le continent, en partenariat avec des *think tanks* de tête de file.

Le site web de FoE rapporte : "Cet événement, organisé en partenariat avec la Commission européenne et T-Systems a bénéficié du soutien total du Secrétariat à la Convention (...). Son président Valéry Giscard d'Estaing et l'administrateur de Friends of Europe et Vice-président de la Convention Jean-Luc Dehaene, ont tous deux pris part aux débats et ont répondu aux questions des membres de l'auditoire de toute l'Europe. La haute technologie par satellite a permis à des groupes de quatre pays de prendre part au débat à tout moment. Les images TV de qualité ont été diffusées quotidiennement par Europe by Satellite (EbS) et tous les débats étaient visibles en direct sur l'Internet. » Le Secrétaire général de FoE, Giles Merritt : « Le résultat était assez remarquable, une personne à Lisbonne pouvait répondre à une autre d'Helsinki. Cela nous a mis en appétit. Nous avons ensuite lancé des débats transatlantiques mensuels par satellite. Ils seront sûrement relayés par la télévision nationale. »

l'industrie, des universités, etc. est considérable. En revanche, il est bien moins évident que la recherche et les efforts de diffusion des *think tanks* impliquent, ou soient dirigés vers le grand public. Contrairement à des organisations comme le Mouvement européen ou Friends of

Europe (voir encadré) qui cherchent à impliquer le grand public dans les affaires européennes, peu de *think tanks* organisent des événements ouverts à tous. Ils sont encore moins nombreux à inclure à au produit de leur recherche des contributions faites par des membres du grand public, comme l'a récemment fait Europe 2020.<sup>136</sup> Enfin, la mobilisation des *think tanks* pendant les élections parlementaires européennes de juin 2004 ont démontré l'intérêt qu'ils portent à la participation démocratique au niveau européen.

En réalité, beaucoup de *think tanks* concentrent, par nature, leurs efforts et leurs ressources limitées à communiquer avec les décideurs politiques. Dans cette perspective, les décideurs représentent, de façon assez légitime, leur objectif premier (section 2.1.5). Pour la grande majorité des centres de recherche, changer, ou à plus forte raison refléter la perception des gens est, et c'est compréhensible, un objectif secondaire, quoique important pour certains, ou une stratégie pour influencer leur cible principale : les décideurs politiques. En réalité, on pourrait discuter le fait que les critiques des observateurs extérieurs suivant lesquelles les *think tanks* de l'UE sont "élitistes" et "se parlent principalement à eux-mêmes" reflètent l'écart entre la réalité où les *think tanks* ont des ressources limitées et focalisent sur une petite communauté des décideurs européens et la vision abstraite et plus ambitieuse de leur travail que cultivent certains acteurs du milieu. Il y a en effet un contraste entre la perception que certains *think tanks* ont, ou souhaitent avoir d'eux-mêmes et de leur contribution aux politiques européennes dans le débat sur le "déficit démocratique" de l'UE d'une part, et leurs objectifs effectifs et la réalité de leur travail d'autre part. Leur utilisation des médias aide à illustrer ce contraste. Prenez par exemple un *think tank* basé à Bruxelles qui nous a dit que sa "cible principale était les médias, afin de former l'opinion publique et du calendrier politique," en insistant sur le fait que sa première cible est "l'électorat, les citoyens." Cette organisation a effectivement publié un nombre important d'articles et de billets d'opinion, mais dans des journaux s'adressant, a priori, à une petite portion bien informée des 453 millions de citoyens de l'UE : le Financial Times, Bloomberg, the Wall Street Journal Europe, Reuters, Handelsblatt, et d'autres titres semblables.

Les *think tanks* de l'UE essaient-ils vraiment de s'adresser aux masses ? Pourquoi un tel contraste entre leurs ambitions proclamées et ce qu'ils accomplissent réellement ? Dans quelle mesure les activités et les idées des *think tanks* touchent-elles le grand public ? Quel impact ont réellement les *think tanks* sur la promotion du dialogue sur les questions européennes ? Il est très difficile de répondre à ces questions, même si l'exemple du *think tank* lituanien dans l'étude de cas ci-dessous et notre polémique de mesure de la performance fournissent quelques éléments d'information<sup>137</sup>.

De l'autre côté du miroir de la prise de décision politique, nous avons souligné dans la section 3.1 comment les décideurs et les autres observateurs que nous avons interrogés sont, au mieux, sceptiques quant à la capacité des euro-*think tank* à contribuer au défi démocratique des institutions de l'UE. En général, savoir si les « boîtes à penser » européennes ont un rôle à jouer pour pallier au « déficit démocratique » de l'UE reste obscur. Quelle est leur circonscription ou « sphère d'utilisateurs » naturelle : uniquement les décideurs, ou les décideurs et les électeurs ? Leur revendication d'aider à élargir le débat sur l'UE et de

représenter les citoyens est-elle valide ? Devrait-on les encourager à jouer un rôle plus actif dans la connexion des citoyens de l'UE, au sein et au travers des frontières nationales ? Nous avons le sentiment que cette question pourrait détourner la contribution centrale des *think tanks* au processus de décision politique de l'UE, et qu'une réponse plus complète nécessiterait une recherche plus approfondie.

#### ETUDE DE CAS

##### Le Lithuanian Free Market Institute mesure sa notoriété auprès du grand public

Si l'Estonie est souvent considérée comme le plus européen des États baltes, la Lituanie est sans doute le plus audacieux,<sup>138</sup> comme le démontre une expérience récente de consultation du public du Lithuanian Free Market Institute (LFMI).

Le LFMI a été créé en 1990 afin de promouvoir les idées du libéralisme classique, basé sur les principes de liberté et de responsabilité individuelles, le marché libre et le désengagement de l'État, à l'époque où la Lituanie n'était pas encore officiellement indépendante mais sous domination soviétique. Dynamique et novateur, le LFMI travaille en étroite collaboration avec le monde de l'entreprise, les institutions financières internationales, les leaders d'opinion et les journalistes. Grâce à ses propositions innovantes souvent saluées, les médias portent à l'institut une attention croissante. Si l'on en croit son site Internet, ses travaux ont permis que les idées de liberté individuelle et de marché libre deviennent une réalité et un mode de vie effectif pour beaucoup de Litoniens. Un célèbre journaliste litonien aurait un jour dit de l'équipe du LFMI : « Vous êtes comme une unité de débarquement, toujours prêts à sauter, chaque membre de l'équipe, du général au cuisinier. » Cette citation en dit long sur la mentalité et le dynamisme de ses membres.

L'une des pratiques intéressantes du LFMI a été le lancement d'une étude destinée à mieux évaluer sa notoriété véritable et l'impact de ses travaux auprès de la société litonienne. A notre connaissance, ce moyen d'estimer la notoriété et l'impact d'un *think tank* n'avait encore jamais été observé en Europe. L'étude, initiée par le conseil d'administration du LFMI, a été réalisée par TNS Gallup en octobre 2003 sous forme d'un sondage Omnibus (518 personnes âgées de 15 à 74 ans réparties sur tout le pays). Il en est ressorti que plus d'un tiers des citoyens litoniens connaissent ou ont entendu parler du LFMI. Le LFMI et ses activités sont surtout connus d'un nombre important de personnes, notamment, comme l'on pouvait s'y attendre, parmi les plus directement concernées : universitaires (80%), actifs (48%), personnes à revenus élevés (62%), et résidents de la capitale Vilnius ou de Kaunas, la deuxième ville du pays (49%).

De manière plus surprenante, cette étude a permis d'évaluer ce que le LFMI représente aux yeux du public. Outre la réponse attendue que le LFMI représente les idées du marché libre, environ un tiers des sondés connaissant ou ayant entendu parler du LFMI pensent qu'il représente les intérêts des consommateurs, de tous les citoyens litoniens et des entreprises litoniennes (plusieurs réponses étaient possibles). Deux tiers (69 %) de ceux qui connaissent ou ont entendu parler du LFMI ont totalement ou partiellement confiance en cette organisation, pour ce qui est d'informer la société sur des questions clés d'économie. Une proportion similaire (70%) fait plus confiance aux organisations sociétales apolitiques en général, qu'aux autres acteurs politiques. La plupart de ceux qui connaissent ou ont entendu parler du LFMI ont su répondre que le LFMI est une organisation non gouvernementale à but non lucratif. Il est intéressant de noter qu'aucun des sondés n'a considéré que le LFMI était une organisation politique.

Ce type d'étude offre des pistes intéressantes pour étudier la notoriété, la crédibilité et l'influence d'un *think tank* auprès du grand public, et permet de cerner ses attentes par rapport à la mission que s'est donné un *think tank*, tout en gardant à l'esprit que la fiabilité des questions et réponses fournies dépend d'une méthodologie rigoureuse.

#### 4.2.3 DEVELOPPER LES SYNERGIES EN CONTEXTE DE COMPETITION ACCRUE

Comme nous l'avons observé précédemment (Sections 2.1 et 2.3), le nombre des *think tanks* se spécialisant dans l'UE ainsi que de nouveaux substituts croît. Parce qu'il s'agit, pour la plupart, d'organisations à but non lucratif opérant souvent dans des milieux différents mais sur des questions similaires, parfois avec un calendrier idéologique semblable (Section 2.1), les *think tanks* européens consacrés aux problèmes de l'UE doivent simultanément faire face à la question de la compétition et de la collaboration avec leurs pairs. Oster (1995) explique : « Dans le secteur non lucratif (...), en plus de l'analyse structurelle du nombre et du type

d'organisations qui composent le secteur, dans les marchés de type non lucratif, nous souhaiterons également connaître la nature des relations qui existent entre ces organisations. » Il est fort possible en effet que cette tension entre coopération et compétition définisse les activités des *think tanks* à l'avenir. Cette section tente de répondre plus particulièrement à deux questions :

- Les euro-*think tanks* analysés se considèrent-ils comme collègues ou adversaires et quel est le niveau de compétition réel aujourd'hui ?
- Quelles stratégies pourraient-ils adopter à l'avenir ?

« PLUS IL Y EN A, MIEUX C'EST... » <sup>139</sup>

La diminution régulière des financements publics et l'augmentation du nombre de *think tanks* d'autre part entraînent une compétition accrue aux niveaux national et communautaire : les *think tanks* de l'UE se disputent *grosso modo* les mêmes publics, dont la capacité à absorber leur production n'est pas sans limite ; ils postulent aux mêmes sources de financement nationales et européennes, au moins pour celles issues du secteur public ; ils rencontrent les mêmes problèmes pour attirer l'attention des media sur des questions européennes d'ordinaire difficilement médiatisables. Il n'est donc pas surprenant que la compétition soit perçue comme un problème par la majorité des *think tanks*, comme nous l'avons noté dans la section 4.1. Le sentiment général est que « tout le monde n'y survivra pas, de réels changements vont s'opérer, » comme nous l'a résumé le dirigeant d'une grande 'cellule pensante' française. Pourtant, la coopération est elle aussi à l'ordre du jour. Nous avons ainsi vu dans la section 2.4 que des réseaux de *think tanks* ont récemment vu le jour et la façon dont les *think tanks* organisent des partenariats institutionnels ou, à l'occasion, des initiatives communes<sup>140</sup>.

Sans données plus précises à ce sujet, il est difficile d'identifier une tendance claire vers une coopération plus poussée ou une compétition plus intense ; nous pouvons seulement confirmer la présence de ces deux dynamiques. A ce stade, il est également impossible de déterminer si le milieu de la décision politique est surpeuplé ou non pour les *think tanks* européens. Beaucoup se plaignent de ce que leur base de financement est trop étroite, que les nouveaux entrants représentent donc logiquement une menace pour la plupart d'entre eux, tandis que de nombreux observateurs estiment qu'au contraire la communauté est sous développée. Ce rapport se range à l'avis d'un universitaire interrogé selon lequel « la responsabilité du changement incombe fondamentalement aux *think tanks* », et qui estime plus précisément que :

- La couverture des questions européennes est limitée, comme nous l'avons déjà indiqué. L'émergence du *think tank* de Jean Pisani-Ferry, consacré aux questions de politique macroéconomique et capable de développer avec succès une base de financement solide jusqu'à présent, ne témoigne pas seulement des qualités personnelles de son fondateur mais aussi du fait qu'il existe la place suffisante pour développer le secteur.

- Les *think tanks* doivent apprendre à développer leur base de financement. Dépendant pour la plupart des subventions publiques, peu sont ceux à avoir activement cherché des partenariats au-delà du cercle des financeurs traditionnels. Certains des *think tanks* étudiés sont en tête de file à cet égard, et découvrent que les obstacles au financement privé ne sont pas tant une question de contraintes fiscales et réglementaires comme ils l'avaient d'abord cru, mais plus de culture, et ce de part et d'autres des *think tanks* et des financeurs.
- Si les *think tanks* devaient être mieux financés, ils devraient aussi répondre aux nombreuses critiques formulées à leur encontre aujourd'hui. La section 3 a montré comment les observateurs extérieurs considèrent les *think tanks* comme généralement faibles en termes de communication de leurs travaux et de production de nouvelles idées pour lesquelles ils seraient prêts à payer plus. Un journaliste a suggéré qu'une chose simple que les centres de recherche devraient faire est d'envoyer régulièrement une liste remise à jour des experts oeuvrant au sein des *think tanks* et de leurs domaines d'expertise. Ceci permettrait aux journalistes de savoir qui appeler lors d'une enquête sur une question particulière.<sup>141</sup> On peut prévoir que les *think tanks* qui prospéreront à l'avenir seront ceux qui parviendront à combiner astucieusement travail de qualité, recrutement des meilleurs chercheurs, stratégies médiatiques qui promeuvent leur travail, et influence transnationale.
- Malgré les défis posés par la compétition et les limites de la coopération, les euro-*think tanks* peuvent initier une coopération plus soutenue. Dans nos interviews, la plupart des managers accueillaient positivement la venue de nouveaux acteurs sur le marché pour ses effets positifs sur la qualité, parce qu'elle « maintient les *think tanks* actifs » et parce qu'« avec plus de *think tanks*, vous accélérez la dynamique générale et pouvez alors vous attaquer au problème du financement, et les entreprises voient qu'il est dans leur intérêt d'aider. » Cependant beaucoup sont ceux, même parmi les mieux établis, qui apparaissent méfiants vis-à-vis des *think tanks* récemment créés.<sup>142</sup> Cette attitude négative à l'égard de la concurrence, si elle ne se vérifie certainement pas pour tous les *think tanks*, nous a néanmoins été confirmée par les représentants d'une nouvelle organisation qui dénoncent l'attitude de certains de leurs aînés qui font la promotion de politiques d'innovation dans leurs écrits, mais n'encouragent pas celle-ci dans leur propre secteur. Ce type d'attitude existerait ailleurs (Gadault, 2004), puisque certains sont soupçonnés de « vouloir la mort de [leurs] concurrents », d'être des libéraux "qui aiment le monopole. » D'aucuns dénoncent aussi en France - attitude qui existe probablement ailleurs - un « état d'esprit peu confraternel » et « l'absence de volonté des *think tanks* français de travailler ensemble pour faire reconnaître leurs mérites. Quitte à voir se poursuivre et s'approfondir la crise dans laquelle ils se débattent » (Gadault, 2004).

Selon nous, la perception actuelle de la compétition est donc en partie biaisée, malgré une hausse récente du nombre d'instituts de recherche indépendants et de la difficulté très réelle d'accéder aux fonds aujourd'hui.

## STRATEGIES POSSIBLES FACE A UNE COMPETITION CROISSANTE

Dans la lignée des commentaires précédents, certains euro-*think tanks* envisagent aujourd'hui cinq types principaux de stratégies afin de préparer leur avenir. Les *think tanks* :

1. Cultivent activement et de façon stratégique des sources de financement.
2. Développent des outils pour mesurer leurs performances.
3. Accueillent les nouveaux entrants et développent des synergies par le biais de réseaux et de la coopération.
4. Envisagent de préciser leurs domaines d'intérêt et éventuellement de se spécialiser davantage.
5. Développent une meilleure connaissance de leurs publics potentiels.

### RECHERCHE DE FONDS DELIBEREE

Il est avant tout urgent pour les *think tanks* de développer leur base de financement au-delà des sources traditionnelles, par le biais d'une stratégie proactive. Tandis que cela est évidemment « plus facile à dire qu'à faire », peu des acteurs du marché étudié ici ont surmonté leur réticence culturelle à s'engager dans ce genre d'activité et ont en réalité amorcé le processus, en nommant une personne issue du secteur privé et responsable du développement et de la recherche de fonds, en développant une stratégie de marketing et en approchant systématiquement le secteur privé, qu'il s'agisse d'entreprises ou de donateurs individuels, pour des donations plutôt que des subventions par projet. Ceci est dans l'intérêt du secteur dans son ensemble, qui est relativement peu connu en dehors des petites communautés de la formulation des décisions politiques. Dans cette perspective, l'intérêt actuel des grands media pour ce secteur est une opportunité.

### DEVELOPPEMENT D'OUTILS DE MESURE DES PERFORMANCES

Les tendances du secteur des organisations à but non lucratif aux États-Unis montrent clairement que les organisations à but non lucratif, dans leur tentative d'obtenir plus de subventions privées, doivent prouver qu'elles disposent de mécanismes opérationnels de mesure des performances afin de justifier les fonds qu'elles reçoivent, et plus généralement, de contrôler leurs activités. Là encore, une réponse simple serait « plus facile à dire qu'à faire. » Comme nous l'avons observé plus haut, il est effectivement très difficile de mesurer l'influence politique. Certaines organisations peuvent même être – légitimement - réticentes à se positionner comme cherchant à influencer, d'une manière ou d'une autre, les politiques ou l'opinion. Cependant, mesurer les performances n'implique pas de changer l'éthique d'une organisation. Des raisons pratiques et philosophiques ne devraient pas empêcher les euro *think tanks* de développer des outils concrets et simples pour contrôler et améliorer la valeur de leurs activités par rapport à leur propre mission. Même si cette question mérite une étude plus approfondie et plus détaillée, on peut néanmoins noter que les *think tanks* peuvent tenter de mesurer leur impact.



Récemment, un institut estonien a présenté sur son site Internet ses efforts d'autoévaluation.<sup>143</sup> Son cas n'est pas unique. Le Centre de recherche pour le développement international, société d'État canadienne qui soutient les efforts des chercheurs des pays en développement pour créer des sociétés « plus saines, plus équitables et plus prospères, » procède fréquemment à des évaluations stratégiques de l'influence de ses recherches sur les politiques publiques (Lindquist, 2001)<sup>144</sup>.

L'ACCUEIL DE NOUVEAUX ENTRANTS ET LE DEVELOPPEMENT DE SYNERGIES VIA LES RESEAUX ET LA COOPERATION, MALGRE LES DEFIS POSES PAR LA COMPETITION

Les auteurs de ce rapport sont de l'avis du Research & Development Center de l'Intercollege de Chypre que « plus il y en a, mieux c'est. » Il existe sur le marché européen des idées et des *think tanks* un créneau d'une envergure considérable pour les nouveaux entrants, pour une meilleure coopération et pour une coopération plus poussée afin de développer des synergies les sujets de recherche qui intéressent le plus les *think tanks*. Cela ressort clairement de l'analyse des sujets de recherche des euro *think tanks*, mais aussi de nombreuses interviews.

De plus, tous les euro-*think tanks* étudiés, et plus spécifiquement les instituts spécialistes de l'UE sont face au même dilemme, en théorie tout du moins : ils ont besoin de rester proches de leurs publics cibles (principalement les décideurs politiques nationaux), des spécialistes et des journalistes locaux ainsi que de leurs sources de financement, tout en prenant une part active aux débats européens, en accédant aux sources d'information propres aux politiques communautaires et en partageant le produit de leur recherche avec les décideurs de l'UE.<sup>145</sup> Les récentes préoccupations concernant l'absence d'euro-*think tanks* français à Bruxelles prouvent l'importance de cette question. En réalité, contrairement aux *think tanks* fédéraux américains, les organisations analysées ici opèrent simultanément sur deux marchés, national et communautaire, qui se superposent de manière plus complexe que les niveaux étatique et fédéral des États-Unis. Plus précisément, la question que beaucoup se posent est de savoir s'il faut s'établir à Bruxelles, et *vice versa* pour ceux basés à Bruxelles, afin d'être pertinent chez soi et au-delà du public national. En dépit de la facilité de voyager à travers l'UE, cela reste une solution onéreuse que peu d'entre eux peuvent se permettre. Seulement dix des organisations étudiées (approximativement) disposent en fait d'un ou plusieurs bureaux internationaux. Très peu, comme la Friedrich Ebert Stiftung, ont des bureaux tout autour du globe (90 pays !).

Le directeur de l'un des trois *think tanks* européens ayant le plus de succès repousse une telle coopération selon lui « totalement dénuée de bon sens. » Un autre voit les réseaux de *think*

#### ETUDE DE CAS

##### **Le Centre for Economic Policy Research, premier « réseau de pensée » européen**

Fondé en 1983, le CEPR est un réseau paneuropéen de 650 économistes, basés dans leurs universités d'origine et conduisant des recherches que le CEPR publie par la suite. Il est géré comme un *think tank*, depuis Londres. Le personnel se monte à une vingtaine; tous sont des administrateurs et il n'y a pas de chercheur interne.

Le directeur du CEPR distingue des avantages certains à adopter ce type de structure organisationnelle, par rapport à celle d'un *think tank* traditionnel. Les idées ne « moisissent » pas comme cela peut arriver dans un *think tank* ordinaire. Les nouveaux apports viennent de gens situés à l'avant-garde de leur domaine de recherche académique. Le CEPR puise dans ce savoir d'experts et est capable de s'assurer les services de chercheurs qui jouissent déjà d'une forte crédibilité académique. Le calendrier de recherche du CEPR est largement déterminé par les chercheurs eux-mêmes, bien qu'il existe des administrateurs de programme s'efforçant de faire en sorte que la recherche soit aussi pertinente que possible du point de vue politique. Cette relation bénéficie aussi aux universitaires du qui y participent. Cela leur donne l'opportunité de faire lire leurs travaux à un public nouveau et plus vaste (décideurs politiques et grand public, par le biais des médias). Être affilié au CEPR peut aussi renforcer leur réputation au sein du monde universitaire. Le seul désavantage de ce modèle, que le directeur reconnaît également, est qu'il est plus difficile d'assurer un suivi et de répondre au développement des politiques comme on pourrait le faire dans un *think tank* traditionnel, car bien sûr, les contributeurs sont aussi employés ailleurs.

Le CEPR diffuse sa recherche de plusieurs façons : il publie tous les ans plusieurs centaines d'articles polémiques et six rapports de recherche plus conséquents, ainsi qu'un bulletin bimensuel. Il organise des ateliers de recherche et des conférences à audience restreinte (50 par an en moyenne), et des déjeuners meetings, ouverts au public et aux médias (environ 20 par an).

L'influence du CEPR était probablement à son apogée à la fin des années 80 et dans les années 90, à l'époque où beaucoup des thèmes centraux qu'il traitait comme le marché et la monnaie uniques occupaient une place importante du calendrier politique à Bruxelles. Maintenant que beaucoup de ces thèmes sont « dépassés », il cherche d'autres voies aussi pertinentes à explorer.

*tanks* comme « une perte de temps (...) dont tout ce qu'il y a à espérer est un peu de publicité mutuelle. » En fait, les réseaux comme les partenariats peuvent trop facilement faire perdre du temps et imposer un fardeau administratif supplémentaire aux retombées limitées. Toutefois, la plupart des personnes interrogées se sont déclarées favorables à la collaboration. Personnellement, nous défendons le fait que des synergies, par le biais de partenariats formels et de projets ponctuels, et des réseaux comme ceux mentionnés dans l'annexe 2 sont en réalité des voies d'avenir, en particulier pour de petites organisations qui disposeront de moins de ressources dans la course aux financements privés. Cela leur permettra de puiser dans le savoir local, de proposer des recommandations qui seront plus facilement applicables à travers les États membres, et donc d'être plus influents. Si l'on se rappelle comment la majorité des *think tanks* insistent sur la 'valeur ajoutée' qu'ils souhaitent apporter, cela aidera peut-être certains instituts et chercheurs de se spécialiser sur des sujets précis pour fournir une telle valeur ajoutée. Le CEPR (voir encadré) estime même qu'un 'réseau de pensée', comme type de structure différent, offre plusieurs avantages distincts. Les outils

de technologie de l'information peuvent aider cette tendance<sup>146</sup>.

Ce rapport vise à promouvoir une telle coopération. Cependant, ces réseaux exigeront un degré de soutien institutionnel plus important pour fonctionner. Très peu de gouvernements des États membres les financent directement aujourd'hui. Beaucoup de *think tanks* n'ont pas les moyens de s'investir dans ces réseaux et la collaboration avec d'autres se réduit souvent à des projets *ad hoc*.

#### PRECISER LEURS DOMAINES D'INTERET ET SE SPECIALISER DAVANTAGE

Une question liée à celle de la compétition est de savoir si les *think tanks* devraient se spécialiser et ce dans quelle mesure. Au niveau de l'UE, nous avons souligné le fait que les domaines d'investigation des euro-*think tanks* sont en partie redondants (section 2.1.4). La perception générale est que la spécialisation est une stratégie logique et, pour certains, même une approche constructive. Les difficultés de financement en font déjà une réalité. « Trouver le bon créneau » est une question de priorité pour beaucoup, et chaque *think tank* développe sa propre spécificité. Selon un institut allemand, dans un contexte de compétition, « vous devez définir le marché dans lequel vous opérez, afin de vous y placer en position dominante ».

De façon intéressante, tant les journalistes que les décideurs préfèrent les *think tanks* qui ont un calendrier bien défini et une réelle spécialisation (ce qui ne les empêche pas de classer des organisations généralistes comme le Centre for European Reform ou le Centre for European Policy Studies parmi les plus efficaces). Un haut responsable de la Commission a par exemple expliqué : « Un *think tank* ne peut être spécialiste en tout. Il y aurait intérêt à ce que les *think tanks* se spécialisent plus, ils ont tendance à trop se disperser. Un *think tank* doit être un peu spécialisé pour être crédible, et pour être, à la longue, un peu original ».

Face à ces vues apparemment contradictoires, une personne originaire d'Italie nous a répondu : « Les décideurs ont tendance à changer leur calendrier très rapidement, modifiant ainsi leurs demandes en termes d'analyse. Cela implique que les *think tanks* aient un éventail de compétences très large s'ils veulent jouer un rôle et influencer les politiques. D'autres craignent le danger d'une sur-spécialisation qui rendrait les organisations encore plus dépendantes du milieu dans lequel elles opèrent et les rendrait moins susceptibles de contribuer à l'élaboration des politiques en combinant différentes perspectives issues de différents domaines de recherche. Une expertise spécialisée met aussi les *think tanks* en concurrence avec les groupes d'intérêt. Malheureusement, ils sont souvent incapables de maintenir une telle structure. » Tandis qu'il y a, à l'évidence, de l'avenir pour les centres de recherche pluridisciplinaires, les euro-*think tanks* pourraient avoir besoin de cultiver leurs centres d'intérêt et leurs atouts supposés. Quoi qu'il en soit, l'enjeu d'une meilleure spécialisation ne sera sans doute pas pour beaucoup de se ménager un créneau confortable, mais bien plutôt de survivre en contexte de compétition croissante.

#### DEVELOPPER UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES PUBLICS POTENTIELS

Voici un autre domaine où les *think tanks* s'efforcent de progresser. Notre étude a montré que bien souvent, les *think tanks* n'utilisent pas au mieux les occasions de renforcer leurs liens avec le public, les médias nationaux et ceux basés à Bruxelles et avec les parlements nationaux. Naturellement, il ne leur sera pas toujours possible d'atteindre ces cibles, les ressources des *think tanks* étant limitées, mais il sera important d'y tendre.

. . . . .

<sup>106</sup> Internationales Institut für Politik und Wirtschaft, Hambourg

<sup>107</sup> Presque tous les *think tanks* se sont plaints que les autorités françaises leur accordant trop peu de soutien. La fondation Friedrich Ebert en Allemagne affirme être « très dépendante des fonds publics, qui diminuent tous les jours. » L'Istituto per gli Studi di Politica Internazionale confirme qu'en Italie aussi « il y a une diminution lente mais régulière des financements publics. »

<sup>108</sup> L'Institute of Economics de l'Académie des Sciences en Lettonie lutte par exemple avec « des projets peu payés et à court terme qu'ils doivent collectionner pour survivre. »

<sup>109</sup> Les procédures d'allocation des contrats de recherché de la Commission sont perçus comme inutilement complexes. Le responsable d'un *think tank* important basé à Bruxelles, qui ne participe plus aux appels d'offre, s'est plaint auprès de nous du fait que « la méthode qu'emploie la Commission pour aider les *think tanks* et de nombreux autres organismes à but non-lucratif, est, pour parler franchement, complètement folle, parce que ce qui se passe, c'est qu'on écroule les organisations sous la paperasse. Le coût de candidature à des financements de la Commission est élevé et de leur côté, ils dépensent plus d'argent à gérer ces fonds que ce qu'ils accordent. »

<sup>110</sup> En Slovaquie, le Centre for European Policy a attiré l'attention sur « les compromis entre la recherche de financement et l'indépendance ». En Pologne, le Foreign Trade Research Institute déplore sa « dépendance des sponsors privés » comme l'une de ses principales difficultés actuelles.

<sup>111</sup> Un *think tank* allemande reconnu explique qu'une sur-dépendance des fonds publics en baisse « empêche la virtuosité intellectuelle et les idées provocatrices d'émerger. » L'IAI dénonce le fait que les coupes effectuées dans les financements publics lors de ces dernières années impliquent que « les instituts doivent gérer des recherches contingentes commandées par des clients et ont moins d'espace pour des projets de recherche généraux. »

<sup>112</sup> A Chypre, Civilitas nous a expliqué que la recherche de fonds impose aux *think tanks* de prouver leur pertinence pour le processus d'élaboration des politiques publiques.

<sup>113</sup> Selon Eurostat (2004) "en 2001 les dépenses de R&D en pourcentage du PNB au sein de l'UE était de 1,98% et est estimée à 1,99% en 2002, une hausse par rapport à 1,95% en 2000. Toutefois, l'écart avec les dépenses en R&D du Japon (2,98% en 2000) et des USA (2,80%) reste important. Le niveau atteint par les pays candidats en 2001 était de 0,84%."

<sup>114</sup> Elles sont passées de €2.759.593 à €3.505.000 de 2002 à 2004, Budget de la Commission, JOCE 23.2.2004

<sup>115</sup> Un *think tank* irlandais a également rapporté avoir conseillé à des décideurs politiques et chercheurs d'Europe orientale, qui leur avaient rendu visite avant l'accession de leur pays à l'UE, de se renseigner sur la façon dont l'Irlande s'était adaptée aux conditions d'adhésion à l'UE.

<sup>116</sup> On distingue toujours le CERI et le CEPII, de type purement universitaire à l'origine, de leurs *think tanks* pairs comme l'IFRI et l'IRIS. Les universitaires français commencent à réaliser que "Le modèle du statut de chercheur intouchable par son indépendance et le financement public sans obligation de résultat n'est plus possible. La raison pour laquelle les anglo-saxons ont des *think tanks* et pas nous, c'est la fonctionnarisation de la recherche, qui a disparue même en Europe de l'Est. Ce modèle est totalement incompatible avec celui des *think tanks*." Des universitaires français nous ont dit s'engager de plus en plus dans les débats politiques contemporains et que les mécanismes financiers étaient en train de changer, forçant les centres universitaires à effectuer plus de travaux à caractère politique, en particulier pour l'État. « Le financement de l'État change pour la simple raison que le Ministère français de l'éducation a moins d'argent pour la recherche et n'alloue plus de fonds sur une base multi-annuelle, mais année par année et sujet par sujet. »

<sup>117</sup> Voir par exemple [www.cordis.lu](http://www.cordis.lu). Une partie du problème peut venir du fait que ces projets exigent des capacités de recherche très spécialisées, que les *think tanks* possèdent rarement. Généralement, pour avoir une chance de remporter un contrat, les *think tanks* ont besoin de s'associer avec d'autres *think tanks*. Néanmoins, cela ne suffit pas toujours : le manager d'un *think tank* assez influent à Bruxelles a déclaré que son réseau avait décidé de ne pas entrer dans la dernière course au financement, car ils n'en avaient tout simplement pas la capacité..

<sup>118</sup> Cette vision est partagée par l'un de ses homologues nationaux : « Nous mettons un accent plus fort sur le développement de réseaux de chercheurs coordonnés par le *think tank*. Il y a de plus en plus de coopération internationale et européenne pour des études communes. »

<sup>119</sup> Voir Annexe 2 pour plus de détails sur les réseaux de *think tanks*.

<sup>120</sup> Cependant, un haut responsable de la Commission a contredit ce point de vue en défendant le fait qu'il existe très peu de compétition au niveau des idées, alléguant que les *think tanks* « écrivent les mêmes choses. »

<sup>121</sup> Une organisation autrichienne similaire (IWE) estime que les étudiants manifestent un intérêt décroissant pour les affaires européennes, peut-être spécifique à l'Autriche. » D'autre part, le fondateur de l'un des plus gros *think tanks* de l'UE à Bruxelles explique : « si vous avez de l'argent, trouver des gens est le cadet de vos soucis. Trouver de jeunes gens brillants à Bruxelles n'est pas un problème. » Ce directeur a cependant

. . . . .

disqualifié sa déclaration en ajoutant : « En Belgique, le système des impôts rend le recrutement des quarantenaires plus difficile, les salaires que proposent les institutions communautaires nous les prennent. »

<sup>122</sup> Les "*advocacy tanks*," nés après la deuxième guerre mondiale aux Etats Unis, "sont liés à un groupe d'intérêt idéologique particulier. (...) Ils ont tendance à voir leur rôle dans le processus d'élaboration des politiques publiques comme celui d'une guerre des idées plus que d'une recherche désintéressée pour les meilleures politiques ". Ils se distinguent des *think tanks* précédents par leur relative indépendance vis-à-vis du monde universitaire. Ils sont généralement composés par des non-universitaires, leurs sources de revenus proviennent essentiellement de groupes d'intérêts et leur production a plutôt tendance à se rapprocher de courtes notes partisans que de longs exposés scientifiques. (Abelson, 2002)

<sup>123</sup> Intuitivement, indépendance et rigueur intellectuelles d'une part, et action politique d'autre part paraissent contradictoires. La perception ordinaire est que l'engagement politique d'un institut de recherche risque au minimum de nuire à son image de neutralité et d'objectivité intellectuelle. Sans indépendance intellectuelle, on peut aussi penser que la portée des messages d'un *think tank* ne dépassera pas un cercle étroit de convertis. Tout le monde craint que l'exactitude des faits ne fasse bon ménage avec la réalité politique. L'influence politique, comme les autres formes de persuasion, impose en effet d'adapter son message à son audience (décideurs politiques, journalistes, spécialistes et parfois le grand public). Le calendrier politique n'est pas non plus toujours compatible avec le rythme de la recherche scientifique. Une des différences fondamentales entre les instituts de recherche académiques et les 'réservoirs de réflexion' est en effet la capacité de ces derniers à réagir et à contribuer rapidement à l'agenda politique. L'efficacité politique, l'adhésion à un thème et une vision et l'adaptation des messages à différents publics et contraintes d'agenda politiques sont-ils contraires aux principes et pratiques garantissant la crédibilité intellectuelle du travail des *think tanks* ? Pas selon Blockstein (2002) qui exhorte "ses collègues à partager les fruits de leur connaissance avec les décideurs, et, ce faisant, à surmonter leur réserve et crainte naturelle de compromettre la vérité. » Il propose lui même six critères pour aider les scientifiques à donner des conseils crédibles aux décideurs politiques. Plusieurs responsables de *think tanks* de type académique nous ont affirmé qu'il était possible d'après leur expérience de mener une recherche orientée vers l'action politique respectant les critères de recherche repris par Blockstein. 'Advocacy' et rigueur académique ne seraient donc pas inconciliables.

<sup>124</sup> La Fondation Robert Schuman en France, comme d'autres, s'efforce de faire cette synthèse. Elle œuvre pour la réunification du continent européen et s'identifie, de manière flexible, à une ligne politique de centre droit, dans la continuité de la pensée de Robert Schuman tout en menant une action de recherche significative, destinée avant tout aux responsables politiques, qu'elle s'efforce de mener indépendamment d'influences extérieures. Une certaine population de *think tanks* s'efforce donc de réconcilier en pratique les deux approches.

<sup>125</sup> Au moment où M. José Barroso a promis de diriger la Commission européenne "en tant qu'homme politique et non comme un technocrate" (Financial Times, 14 July 2004) et alors que le député européen français Alain Lamassoure s'est réjoui que "pour la première fois, le Conseil a tenu compte des résultats des élections européennes, en choisissant une personnalité qui appartient à la famille politique arrivée en tête", certains veulent croire en une politisation croissante des questions et des institutions européennes, à laquelle les *think tanks* participeraient, qui permettrait de rendre les débats et l'action européenne plus lisibles aux citoyens européens (vision néanmoins contestée par d'autres observateurs).

<sup>126</sup> L'expérience de Initiative & Referendum Europe (Amsterdam) et du Lisbon Council for Economic Competitiveness (Bruxelles) est peut-être le reflet de cette attente. Tous les deux ont eu un écho dans les médias et auprès des décideurs politiques jusqu'à présent supérieur à celui que l'on peut observer pour des *think tanks* disposant de moyens équivalents. Cela est attribué à leur identification à des problématiques circonscrites et à la constance de leur message, décliné selon différents thèmes d'actualité et registres d'action.

<sup>127</sup> Cette tension entre 'advocacy' et indépendance intellectuelle n'est pas spécifique à l'Europe, mais se retrouve aux Etats Unis, comme le souligne Park (2004), qui montre comment ce dilemme s'est accru avec la montée en puissance des 'advocacy tanks' qui ont délibérément choisi de renoncer aux idéaux académiques pour être plus influents.

<sup>128</sup> De fait, ceux qui dépendent d'un nombre limité de sources de financement, ou qui travaillent surtout sur contrat, sont souvent confrontés à des contraintes. On peut noter le risque pour certains *think tanks*, qu'illustre le parcours de l'Institute for Public Policy Research au Royaume-Uni, de voir leur quête de contrats privés ternir leur image de neutralité.

<sup>129</sup> Évidemment, les mêmes dilemmes existent pour les *think tanks* financés par le secteur des entreprises. Un grand nombre de financiers commerciaux rend plus facile pour un *think tank* de préserver son indépendance académique : par exemple, le directeur d'un *think tank* britannique vivant de fonds privés a déclaré que le fait que son organisation dispose de plus de 30 entreprises sponsors signifiait que si l'une d'entre elles essayait d'interférer de quelque manière que soit dans leur recherche, il la rayerait tout simplement de sa liste. Cependant, un *think tank* financé uniquement par des fonds privés court aussi le risque de voir ses activités et

. . . . .

sa production finir par refléter les intérêts du secteur plutôt que ceux du grand public. En fait, la plupart des *think tanks* de cette étude entièrement financés par des fonds commerciaux sont aussi ceux qui font la promotion du marché libre.

<sup>130</sup> Ce problème s'est présenté en partie au European Policy Forum au RU (un *think tank* qui se spécialise dans les questions réglementaires). Il était en effet proche du gouvernement conservateur, et est maintenant beaucoup moins influent avec le gouvernement Labour. L'inverse pourrait naturellement se produire pour les organismes actuellement proches du gouvernement.

<sup>131</sup> Le Hungarian Centre for Economics and Politics affirme que, malgré ses liens avec Vaclav Klaus, l'institut n'est pas considéré comme dépendant de son parti, qu'ils n'hésitent d'ailleurs pas à critiquer. Le Centre admet toutefois que M. Klaus, en tant que Président du Centre, peut influencer les priorités de recherche.

<sup>132</sup> On peut prétendre qu'il n'existe aucun modèle que les *think tanks* peuvent suivre pour s'assurer une indépendance totale. Les *think tanks* qui dépendent complètement des financements publics afin d'échapper à l'influence des entreprises sera perçu comme trop proche de l'État (surtout que le financement public implique un certain contrôle sur la façon dont l'argent est dépensé par le *think tank*, comme par exemple la nomination de serviteurs civils au conseil d'établissement). De plus, les *think tanks*, comme ceux du Royaume-Uni, qui évitent les subventions de l'État au profit d'un soutien intégral du secteur privé seront accusés d'être trop proches des intérêts commerciaux. Ainsi, le meilleur équilibre serait celui que beaucoup de *think tanks* à succès ont déjà adopté : diversifier les sources de financement pour inclure à la fois les fonds publics et privés (jamais une source unique), et aussi chercher du soutien sur le long terme auprès des fondations.

<sup>133</sup> Selon le Financial Times, cité par le CER sur son site Internet.

<sup>134</sup> Le Lisbon Council créé récemment annonce par exemple dans le manifeste de sa mission qu'il cherche à « aider les citoyens individuels à comprendre le rôle qu'ils jouent personnellement dans la construction d'une meilleure Europe, plus compétitive. » De la même façon, la préoccupation centrale d'Europe 2020, basé en France, est de « promouvoir la démocratisation de l'Union européenne. » Tandis que ce discours semble présent majoritairement dans la littérature des *think tanks* européens multidisciplinaires, il est également valable pour certains plus spécialisés. ISIS Europe, dans le domaine de la sécurité, revendique par exemple qu'il « travaille pour plus de transparence, pour stimuler l'engagement parlementaire et élargir la participation au processus de décision politique de l'UE et de l'OTAN. »

<sup>135</sup> Confrontations Europe, basé à Paris déclare en fait « être devenue une interface entre la société et les institutions communautaires, » contrairement au Portuguese Institute of International Relations dont l'objectif clef est de « relier la recherche académique, les décideurs et la société civile. »

<sup>136</sup> Ce *think tank* basé à Paris a récemment publié un rapport qui compile « des milliers de commentaires, critiques et propositions exprimées par les citoyens ayant pris part au 'New Europeans Democracy Marathon,' une série de cent « débats-conférences » organisés dans cent villes de 25 pays européens. Fifteen Fundamental Principles and Reform Proposals for a Democratised Europe in the Coming Decades, janvier 2004, disponible sur <<http://www.europe2020.org/en/partnership/NFELTCP.htm>>.

<sup>137</sup> D'autres *think tanks* ont effectué des sondages de ce type par le passé, comme par exemple le Adam Smith Research Centre de Varsovie qui a demandé à l'Institute of Opinion et au Market Survey Estimator d'analyser sa notoriété en avril 1998 (basé sur un échantillon de quelques milliers de Polonais à travers le pays). Le sondage a indiqué que l'ASRC est reconnu par presque 10 % de la population polonaise (cité par NIRA, <<http://www.nira.go.jp/ice/nwdtt/dat/1178.html>>).

<sup>138</sup> De par sa position géographique, menacée et conquise tout au long de son histoire, la Lituanie a toujours dû s'efforcer de faire valoir sa spécificité. C'est notamment le pays balte qui a le plus activement et avec le plus de succès résisté à la domination soviétique. Ce sera le seul État balte à s'autoproclamer indépendant, en mars 1990. La répression qui suivra n'empêchera pas les Lituanais de résister et de continuer à manifester, pour finalement obtenir leur indépendance officielle en 1991. La Lituanie est également le premier pays balte à avoir fait évacuer les troupes soviétiques de son territoire. Cet héritage historique explique en partie la forte politisation de la population lituanienne, et son active participation dans toutes les questions touchant à l'intérêt national. La Lituanie est d'ailleurs le pays balte qui comptait le plus de *think tanks* (10) en 1997, toutes catégories confondues (Jonathan D. Kimball, in McGann, Weaver, 2000).

<sup>139</sup> Research & Development Center-Intercollege, Cyprus

<sup>140</sup> ELIAMEP in Grèce identifie en fait une tendance actuelle vers plus de coopération et de réseautage entre *think tanks* à travers l'UE. La Friedrich Ebert Stiftung considère aussi que « le développement des *think tanks* signifie plus de coopération et de rencontres pour voir quels sont les projets à soutenir pour créer une base commune. »

<sup>141</sup> « Recevoir, par exemple une fois par an, une liste de ce type qui me donnerait une réserve de personnes à contacter pour des réponses sur des thèmes précis sur l'Europe. »

. . . . .

<sup>142</sup> Les commentaires de l'un des *think tanks* les plus importants de la place bruxelloise nous ont montré par exemple à quel point certains organismes, qui comptent parmi ceux qui sont les mieux établis et ont le moins à craindre a priori de la concurrence, peuvent être critiques vis-à-vis des nouvelles initiatives et exagérément sceptiques, comme s'ils voulaient d'avance décourager les velléités de création de nouveaux centres de recherche indépendants. Il existe cependant des différences régionales. Tous les *think tanks* italiens interrogés estiment que la compétition n'est "pas un problème" étant donné le fort degré de collaboration qui existe entre eux, tandis que les centres de recherche allemands ont souligné la forte compétitivité des relations avec leurs pairs, la densité de *think tanks* spécialistes de l'UE étant plus forte en Allemagne.

<sup>143</sup> Pour plus d'informations, consulter le site de l'Institute for European Studies : <http://www.ies.ee>.

<sup>144</sup> S'efforçant de surmonter les difficultés conceptuelles que présente la mesure de l'influence des idées issues de la recherche appliquée en politique, le CRDI a travaillé avec Evert Lindquist, spécialiste des processus de décision politiques pour faire le point sur l'état des connaissances et des théories concernant les relations entre la recherche et son influence (Lindquist, 2001). Sur cette base, Lindquist conclut, sans surprise : « Nous devrions formuler des attentes réalistes quant au potentiel d'influence. En dernier lieu, définir si soutenir un esprit critique en politique, dans les pays développés ou en voie de développement, représente ou non un acte de foi : nous édifions la capacité politique non parce que nous croyons que cela aura des conséquences mesurables et sans équivoque sur la politique gouvernementale, mais plutôt parce que nous pensons que mieux vaut trop que pas assez d'esprit critique en politique pour approfondir le dialogue, le débat et le partage d'idées venant d'ailleurs. La majorité des idées et des innovations générées ne deviendront jamais des politiques ou seront classées « hors compétition », quelle que soit la raison, par d'autres idées et impératifs. Évaluer l'influence politique est alors typiquement une question de discerner les influences intermédiaires comme la capacité d'expansion des acteurs choisis et l'élargissement des horizons de ceux qui comportent des réseaux politiques. » Son analyse décrit les types d'influence politique que peut s'efforcer d'atteindre la recherche et les différentes approches qui permettent d'étudier cette influence. Sur cette base, il propose un cadre pour l'évaluation stratégique menée par l'unité d'évaluation du CRDI, qui, malgré la complexité de la tâche, ne doit pas forcément déboucher sur une méthode de mesure compliquée. Le CRDI est notamment arrivé à la conclusion que l'évaluation ex-post n'est pas possible, dans la mesure, entre autres, où les décideurs ne révèlent pas en général d'où ils ont puisé leurs idées. Seule l'analyse ex ante peut offrir des résultats. En suivant toutes les interactions entre un *think tank* et les décideurs (réunions, conversations téléphoniques, etc.) et ensuite en essayant d'analyser dans quelle mesure un fonctionnaire ou un élu a changé d'opinion, on peut essayer de saisir les progrès accomplis au regard d'objectifs prédéfinis.

<sup>145</sup> Un petit nombre d'instituts de recherche indépendants nous ont dit ne pas souhaiter travailler hors de leur capitale nationale.

<sup>146</sup> Une organisation chypriote a par exemple décidé de « ne pas s'accroître indéfiniment », mais « de rester réduite et d'en faire un maximum sur Internet et depuis Chypre. »