

LABEL
GOUVERNANCE
& TRANSPARENCE
DES THINK TANKS

Guide méthodologique
Mars 2016

« 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 Montbrial¹

¹ « Qu'est-ce qu'un think tank ? » Retransmission de la séance de l'Académie des Sciences morales et politiques du 28 février 2011.



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks™

© **OBSERVATOIRE DES THINK TANKS**. 2016. Tous droits déposés.

Pour toute demande d'information, veuillez vous adresser à :

Olivier URRUTIA

Délégué général de l'**OBSERVATOIRE** DES THINK TANKS

8 rue Taylor 75010 Paris

Mobile : 06 64 62 02 39

Courriel : olivier.urrutia@oftt.eu

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, photographiée sans l'autorisation écrite de l'Observatoire des think tanks.

TABLE DES MATIÈRES

<i>Avant Propos</i>	6
Définition générale d'un "think tank"	10
Production & activités d'un think tank	14
Contexte global	18
Contexte Européen	21
Contexte Français	22
LE « LABEL GOUVERNANCE ET TRANSPARENCE DES THINK TANKS »	30
GRILLE D'ÉVALUATION DU LABEL	35
<i>MATÉRIALISATION DES GRADES</i>	40
<i>FICHES PUBLIQUES D'ÉVALUTION</i>	41
PROCESSUS DE LABELLISATION - COMMENT POSTULER ?	47
 <i>Annexes :</i>	
<i>Présentation de l'Observatoire des think tanks</i>	51
<i>Trophées des think tanks</i>	55
<i>Caractère protéiforme des think tanks</i>	58
<i>Fiche de Candidature au Label</i>	63

AVANT-PROPOS

Le présent guide méthodologique élaboré par les équipes de l'Observatoire des think tanks a pour objectif de présenter le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks™ » français, ses modalités d'attribution et ses finalités. La principale difficulté dans le contexte français est liée à l'absence de cadre juridique propre à ce type d'organisation².

Depuis l'an 2000, l'Observatoire des think tanks dénombre autant de think tanks créés que sur l'ensemble du 20^{ème} siècle et bien plus encore d'organisations qui s'en réclament sans pour autant y correspondre.

Le manque d'intelligibilité qui en résulte nuit à l'ensemble des think tanks - souvent associés à tort à des cabinets de lobbying, des agences de relations publiques, des blogs, des plateformes de promotion de personnalités politiques, des fédérations ou syndicats professionnels, des associations en tout genre éloignées des politiques publiques - et questionne profondément les modalités de l'exercice du débat démocratique en France.

En effet, les décideurs politiques, les médias et les citoyens dans leur ensemble ne maîtrisent pas les clés de compréhension de ces organisations dont l'essor est exponentiel, le rôle et l'influence toujours plus grands.

Ainsi, le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » a pour vocation de recenser et d'identifier en France les organisations pouvant être qualifiées de « think tank » et ainsi éviter l'amalgame et la confusion avec d'autres types d'acteurs (dont l'intérêt et la légitimité ne sont absolument pas remis en cause, mais qui ne relèvent pas de la même activité).

² Aux Etats-Unis, les think tanks sont inscrits à l'Article 501C (3) du Registre du Code des Impôts.

De cette manière, l'Observatoire des think tanks s'inscrit dans une démarche inédite, inclusive et rigoureuse basée sur l'attribution d'un « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » à partir de critères fonctionnels et factuels, reconnus sur le plan académique.

Il ne s'agit pas pour l'Observatoire des think tanks 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 cadre épistémologique sous-tend un problème fondamental. En effet, l'incapacité à qualifier l'objet, à le définir concrètement, revient à nier son existence. Ainsi, il n'est pas de think tank si toute organisation en est un.

L'Observatoire des think tanks souhaite, à travers son « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks », promouvoir le rôle des think tanks dans le cadre d'une démocratie ouverte et participative. Pour mener à bien cette mission, deux facteurs sont essentiels.

D'abord, recenser et identifier les think tanks au regard du manque d'intelligibilité et de transparence d'un écosystème mouvant et protéiforme. Puis, appuyer et valoriser les 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.

Enfin, dans un second temps, le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » valorise des pratiques de bonne gouvernance et de transparence qui permettra d'éviter en partie les éternels procès en légitimité pesant sur le rôle et les productions des laboratoires d'idées français.

Traiter ces problématiques en amont pour mieux se concentrer sur le fond - les idées - tel est le souhait et le rôle de l'Observatoire. 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. En effet, la méconnaissance et la méfiance portent justement atteinte à la qualité du débat public en projetant leur ombre sur la qualité des idées et, même, la légitimité à les formuler.

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'autorise 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, que les médias, les chercheurs académiques, les institutionnels, les acteurs économiques, les responsables politiques et, plus largement, les citoyens ne puissent pas identifier et distinguer un think tank, son rôle et son influence dans l'élaboration et la prise de décision autour des politiques publiques, souligne un problème dans l'exercice du débat démocratique. Les attentes, clairement et maintes fois exprimées de tous ces acteurs, font écho à l'engagement pris par l'Observatoire des think tanks lors de sa création en 2006 de tenir informé le public sur la réalité de ces organisations.

Le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » 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 se veut accessible, pratique et transparent afin de constituer un véritable outil de travail et de pédagogie de l'information.

La méthodologie qui a concouru à la création du « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks », 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.

Excellente lecture et bonne réflexion !

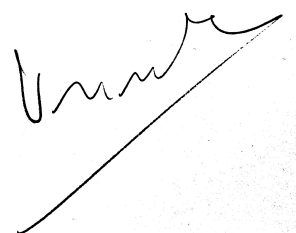
Président

Sélim ALLILI

A stylized, bold signature in black ink, consisting of several overlapping horizontal and diagonal strokes.

Délégué général

Olivier URRUTIA

A handwritten signature in black ink, featuring a cursive 'U' followed by a series of loops and a long, sweeping diagonal stroke at the bottom.

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 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.

Les think tanks sont qualifiés à partir de leur fonctionnalité et de ses pré-requis. 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, évaluer et produire des contenus innovants de politique publique.

Par ailleurs, le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » repose sur une évaluation de la Gouvernance, Transparence et Production à partir notamment - mais non exclusivement - 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 – qui 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 à l'intérêt général par opposition aux organes à but uniquement commercial et lucratif.

L'Observatoire 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 ne correspond pas à la réalité du champ français. En effet, le phénomène « think tank » a pris de l'importance aux Etats-Unis au début du 20ème siècle dans un cadre sociopolitique favorable à l'expression d'une expertise non étatique.

Certains universitaires nord américains ont pour coutume d'utiliser une expression pour qualifier cet écosystème : « perfect storm ». Cela revient à dire que la culture politique³ du pays, ses institutions ainsi que l'accès aux financements⁴ participent de l'émergence de l'objet think tank.

L'acception anglo-saxonne procède donc de cet environnement favorable même si les débats académiques portent parfois sur la taxonomie propre aux think tanks permettant de classer ces derniers selon leur mode d'organisation et leurs thématiques de recherche notamment. Les think tanks aux Etats-Unis possèdent un statut juridique qui permet une lisibilité plus importante. Il n'existe rien de comparable en France dans la mesure où l'expertise en matière de politique publique est longtemps demeurée l'apanage de l'administration.

C'est à partir de ce constat que nous avons souhaité analyser le caractère fonctionnel des organisations afin de les définir ou non comme un think tank au regard des spécificités de la culture politique et des pratiques institutionnelles françaises.

De ce travail se dégage une carte de France protéiforme et mouvante :

³ Nous entendons ici par culture politique notamment la méfiance du citoyen à l'égard du pouvoir central perçu comme potentiellement trop bureaucratique et autoritaire.

⁴ Notamment via les grandes fondations américaines (Fondation Rockefeller, Fondation Ford...)

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 Gouvernance et Transparence des Think Tanks ».

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.

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 publication d'un think tank. Elles représentent la base sur laquelle la légitimité d'un think tank se construit. Elles sont constituées d'études, de notes et de 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 (et donc de son auteur) s'établit.

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.

NB: Le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » sera délivré uniquement aux organisations qui justifieront d'un minimum d'activités principales de publications (études, notes et revues). En effet, les activités secondaires ne peuvent en aucun cas se suffire à elles mêmes pour prétendre au Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks.

ACTIVITÉS PRINCIPALES D'UN THINK TANK

Etudes :

Ce format constitue le standard de la production d'un think tank. Il est l'expression des compétences d'un auteur (think tanker) à travailler sur des enjeux de politiques publiques 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. Tout comme les universités et revues à comité de lecture imposent des tailles minimums aux publications en nombre de signes, il nous paraît pertinent d'évaluer la production d'un think tank au regard de standards qui ont fait leur preuve dans le champ académique.

Dès lors, toute publication d'un think tank dépassant les 25000 signes espaces compris (sans inclure les éléments bibliographiques et annexes) sera considérée 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.

Revue :

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 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 des think tanks a choisi d'évaluer les revues comme 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 unitairement. 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.

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, 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 et d'accessibilité de son expertise. Toute publication inférieure à 7000 signes espaces compris (sans inclure les éléments bibliographiques éventuels) sera considérée comme un policy brief.

Actes de colloques/conférences :

Les think tanks organisent très souvent des événements prenant la forme de colloques, de conférences ou workshops ou « petits déjeuners » débats. Ces événements permettent aux think tanks, d'une part, de valoriser leur expertise et de diffuser leurs idées et, d'autre part, constituent des moments privilégiés de réseautage, de prise de contact direct avec des décideurs politiques ou économiques.

Si ces événements concourent à la visibilité du think tank, et donc à sa renommée, ils ne peuvent être considérés comme relevant d'une activité principale de recherche en politiques publiques. En effet, ne viennent s'y exprimer que des personnes déjà considérées comme expertes sur un sujet. Cette reconnaissance est le fruit d'un travail de publication. La participation régulière à des colloques et des séminaires doit être la conséquence de ce travail de recherche préalable. C'est donc pour cette raison que l'activité événementielle ne peut être considérée comme une activité principale. Par ailleurs, seule la diffusion des actes écrits permettra l'évaluation de cette activité.

CONTEXTE GLOBAL

Les principaux facteurs qui concourent au développement des think tanks dans le monde depuis le début du 21^{ème} 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 des Think Tanks est beaucoup plus qu'un état des lieux de l'écosystème français des think tanks.

Le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » se veut être un véritable outil d'évaluation des bonnes pratiques en matière de gouvernance qui donne la possibilité à toute personne intéressée d'accéder librement à la liste des think tanks labellisés et recensés par l'Observatoire des think tanks et à chaque think tank d'apprécier son niveau de pratique de bonne gouvernance.

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 des think tanks à partir d'une méthodologie définie préalablement en la matière se situe dans la lignée des systèmes d'évaluation dans le cadre des processus d'amélioration continue.

Les nombreux débats actuels sur la nécessaire transparence des ONG, syndicats et des partis politiques, 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.

En vous connectant à notre site internet, vous pouvez désormais répondre au questionnaire afin de vous identifier en tant que think tank et mesurer les performances de votre association en matière de gouvernance, par rapport à un panel qui s'enrichira de vos contributions.

Dans le débat essentiel de la gouvernance et de la transparence, les think tanks ne doivent pas être passifs, 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 Gouvernance et Transparence des Think Tanks », a pour ambition de les y aider.

L'environnement politique, académique et médiatique des think tanks insiste beaucoup plus sur le fait que ces derniers ont des comptes à rendre : leur inscription dans l'action publique doit les pousser à adopter cette thématique de la responsabilité devant l'opinion publique, d'autant plus qu'ils reçoivent, pour la majorité d'entre eux et dans des proportions conséquentes, des dons d'individus non-adhérents et des subventions publiques.

CONTEXTE EUROPÉEN

A Bruxelles, l'inscription au registre de la transparence est pour le moment volontaire et, donc, non contraignante pour les think tanks⁵ 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 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 également peu judicieux de fonder 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 Gouvernance et Transparence des Think Tanks » a pour objectif de caractériser les think tanks et permettre ainsi d'établir une véritable distinction de fonction entre les think tanks et les autres organisations.

⁵ Le registre est consultable en ligne et en accès libre : <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/homePage.do?locale=fr>

CONTEXTE FRANÇAIS

Plusieurs ONG⁶ ont pointé du doigt le manque de transparence et le déficit déontologique de la vie publique française. La demande de nombreux citoyens en matière de transparence - notamment au sujet des conflits d'intérêts - est croissante et relayée par différentes organisations.

Dans le cadre de l'enquête sur le financement des think tanks en France menée par le magazine Challenges⁷, 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 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.

Le rapport de Jean-Louis Nadal intitulé "Renouer la confiance publique"⁸ est à l'origine du projet de loi Michel Sapin dont l'objet est d'encadrer la pratique des représentants d'intérêts. En effet, il est envisagé qu'un répertoire numérique des 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.

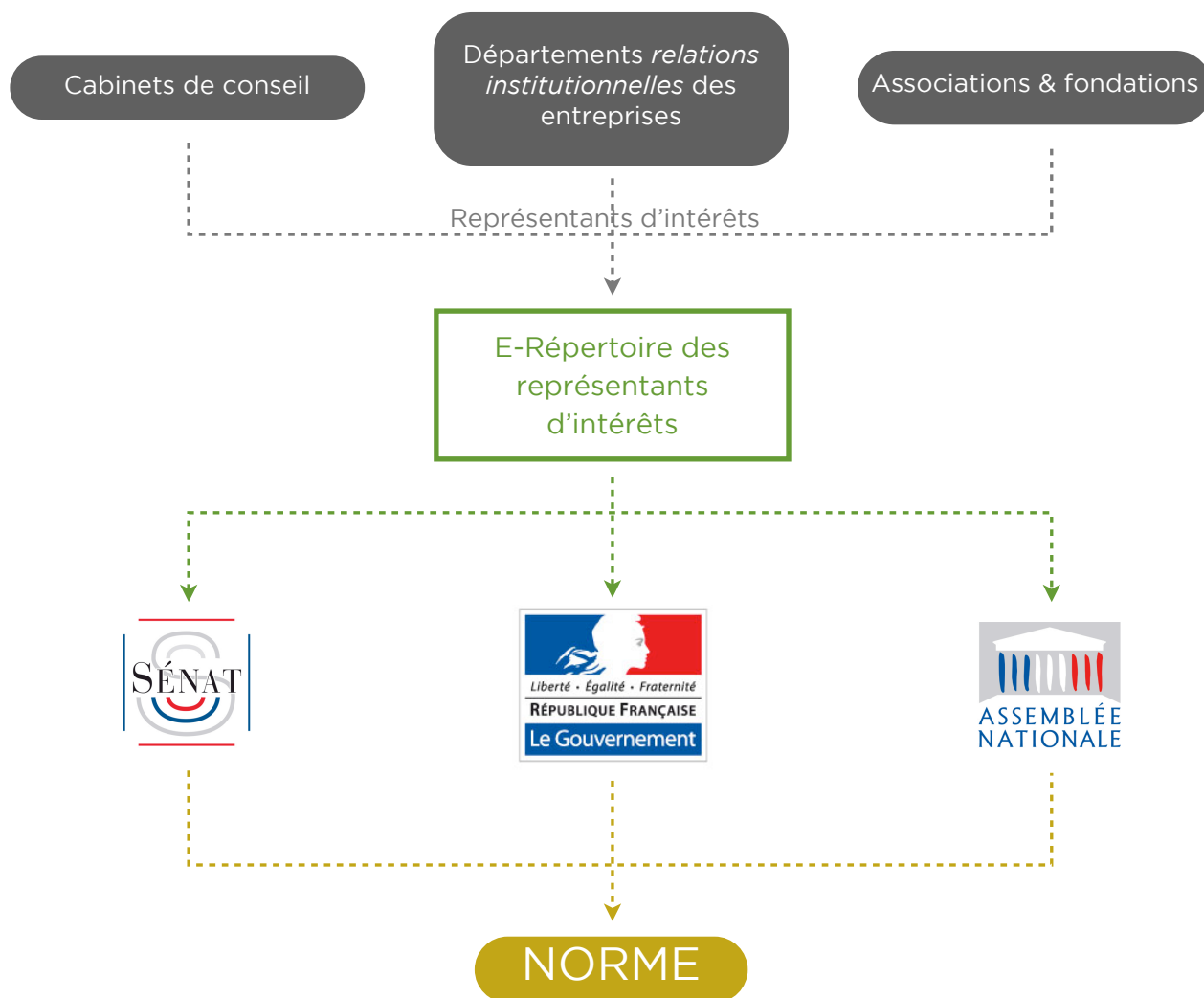
Le rapport propose également que ce répertoire soit accessible au public sur Internet et crée un code de bonne conduite à l'adresse des lobbyistes.

⁶ Voir à ce sujet les rapports de 2014-2015 de Transparency International et de Transparify 2015.

⁷ 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>

⁸ 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.

Or, l'Observatoire des think tanks 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, au travers du « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks », 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 d'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 couplée à 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. Il s'est créé autant de think tanks depuis les années 2000 que lors des cinquante années précédentes. On peut y voir le signe d'une envie de la société civile de participer, via des groupes de réflexion structurés, à la redéfinition du modèle politique français qu'impliquent les nouveaux enjeux socio-économiques liés à la mondialisation.

En campagne électorale comme en période de « routine », leur travail et leur expertise 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 de dérouler 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.

Aussi, 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.

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

Il faut toutefois noter qu'en France les personnalités politiques restent encore discrètes et même souvent réservées sur l'apport des think tanks. Soulignons que cette exposition médiatique sans précédent s'est accompagnée d'un nombre important de création de nouvelles structures, le plus souvent monothématiques et très expertes, que l'on qualifie du

terme d'Advocacy.

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. Comme en réponse, la société civile se constitue en organisations structurées lui permettant de participer activement et directement aux débats politiques qui doivent décider et dessiner son futur. 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. Traiter un problème systémique par une vision globale en dehors des clivages partisans. Un autre facteur apparaît indissociable du développement presque exponentiel de ces structures : celui de la technologie. En effet, les nouveaux outils technologiques de communication, « démocratisent » et facilitent l'accès de chacun au débat public et créent du lien entre les citoyens.

Dans un univers des think tanks qui tend à devenir de plus en plus concurrentiel, l'avenir s'annonce incertain pour certains d'entre eux. 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 résilients, le risque de fonctionner avec des budgets limités posera la question de la constance dans l'excellence de l'expertise demandant 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 qui jouent le rôle de medium au travers duquel la société civile tente de transmettre des messages (idées, propositions, enjeux) aux décideurs.

Dans un cadre transnational, les think tanks participent de la diplomatie intellectuelle française. Soit qu'ils aient des bureaux à l'étranger comme

autant d'ambassades, occupent physiquement les lieux de prise de décision concernant la conduite des affaires du monde, développent des réseaux internationaux, établissent des partenariats à grande échelle et incarnent ainsi une forme d'excellence en matière de recherche en relations internationales valorisant ainsi l'expertise française.

Du point de vue de la communication, si l'influence directe auprès des décideurs politiques et économiques reste la stratégie privilégiée par les think tanks, de plus en plus d'actions collectives voient le jour sous l'impulsion des acteurs eux-mêmes. De nombreux réseaux de think tanks se sont développés à l'international et, en France, un Forum des think tanks fut organisé de 2011 à 2014.

Comme le faisaient déjà leurs homologues nord-américains, les think tanks français élargissent leur champ d'action en multipliant les canaux de communication : presse écrite traditionnelle, internet (sites, réseaux sociaux, blogs), conférences, émissions télé ou radio, etc.... Même si cela évolue, les think tanks français ont du mal à occuper l'espace médiatique.

Quel développement pour les think tanks en France ?

Néanmoins, plusieurs éléments limitent le rôle des think tanks français. Le poids de l'histoire et de la tradition constitue une réalité parfois contraignante. 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 ou – 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 tank, dont le fonctionnement et les objectifs sont encore abscons pour de nombreux citoyens. Le citoyen soupçonne encore souvent le think tank de collusion avec des intérêts particuliers. 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. Le peu de visibilité des think tanks français et la méfiance de beaucoup quant aux intérêts défendus qui ne favorisent pas la donation spontanée. Ou encore un système fiscal peu incitatif. A titre d'exemple, aux Etats-Unis, les think tanks jouissent d'un régime propre, le statut 501-C3, qui leur permet, entre autres, de bénéficier d'allègements de charges sociales et de réductions d'impôts conséquentes pour leurs donateurs. Toutefois, le manque de savoir-faire ou d'investissement des think tanks dans la recherche de financement reste un obstacle prépondérant à leur développement. La levée de fonds est un travail qui requiert de disposer de compétences spécifiques et d'y consacrer du temps, ce qui n'est pas toujours le cas en France.

Cette inflation de nouveaux think tanks serait la conséquence d'une défaillance des producteurs traditionnels de solutions de politique publique, au premier rang desquels les partis politiques et les organismes de la sphère étatique et universitaire. 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 et IVème Républiques.

L'émergence des think tanks, des groupes de réflexion et d'influence, 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 leur organisation pour s'investir dans des think tanks où faire de la politique consiste en premier lieu à réfléchir et produire des idées allégés de certaines contraintes et de carcans partisans. Ce mouvement s'inscrit ainsi dans une longue tradition française 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.

En l'absence de cadre juridique spécifique et du nombre exponentiel d'organisations se réclamant de la dénomination think tank, la démarche de l'Observatoire des think tanks est également une réponse aux demandes réitérées de nombreux think tanks nationaux sur la nécessité d'introduire plus de méthodologie scientifique et pratique dans l'identification de ces organisations en France. Ce processus, pour l'ensemble des think tanks demandeurs, se devait d'être initié et articulé par une organisation qui ne serait pas partie prenante des think tanks, non partisane et légitime dans son expertise.

Le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » n'est pas un outil d'exclusion ni de stigmatisation figé et rigide. Le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » est un outil pensé pour éclairer les recherches menées sur ces organisations, aider les différents publics auxquels s'adressent les think tanks et valoriser les bonnes pratiques afin de créer une saine émulation. Leur cheminement est sinueux et chargé d'ambigüités, jalonné de ruptures et de continuités.

Les proto think tanks sont apparus au 19^{ème} siècle, développés jusqu'à leur forme contemporaine au 20^{ème} et plongés en ce début de 21^{ème} dans une profonde réflexion sur leur modèle d'organisation prouvant leur caractère résilient et hautement adaptable. Nous sommes convaincus que le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » constitue un outil indispensable à la régulation nécessaire du débat public qui, au-delà des think tanks eux-mêmes, concerne plus largement toute la société.

LE LABEL

GOVERNANCE & TRANSPARENCE DES THINK TANKS™

Le terme « label » étant largement repris en dehors des dispositifs officiels, la dénomination « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks », 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 des think tanks et sur la base de laquelle est attribué le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » - 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.

La méthodologie du « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » a été établie par l'Observatoire 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.

Seules les organisations évaluées par l'Observatoire des think tanks pourront se prévaloir de l'usage de la marque « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » ainsi que l'utilisation du logo afférent.

L'attribution du label ne vaut que pour une année à la date de délivrance du label. Toute demande d'évaluation s'effectuera sur la base des deux années civiles antérieures à l'année de la demande de labellisation.

1/ QU'EST-CE QUE LE LABEL ?

- Une évaluation annuelle et gratuite par l'Observatoire des think tanks de la gouvernance et de la transparence des think tanks français
- Un système d'évaluation construit dans une logique d'amélioration continue,
- Une marque de reconnaissance délivrée par l'Observatoire des Think Tanks
- Une approche souhaitée et soutenue par les Pouvoirs Publics, les acteurs économiques, les médias, le monde académique, les citoyens et les think tanks eux-mêmes,
- Un dispositif associant les acteurs 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 gouvernance à travers la mise en place d'un mode de fonctionnement transparent,
- 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 Gouvernance et Transparence des Think Tanks » de l'Observatoire des think tanks repose sur un cahier des charges clair :

Transparent : notre méthodologie est consultable en ligne et en accès libre sur le site de l'Observatoire. Elle a également été communiquée préalablement à l'ensemble des think tanks concernés. Enfin, la compréhension par tous de la méthodologie est tout aussi essentielle que

la rigueur. 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.

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

A partir d'items factuels et mesurables : 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'approche 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 plus d'une centaine d'organisations de forme juridique diverse 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 Gouvernance et Transparence des Think Tanks » 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 un think tank retenu dans le cadre du « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks », 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 Gouvernance et Transparence des Think Tanks » signifie pour le think tank de se soumettre volontairement à un cahier des charges exigeant et à accepter son contrôle par un organisme indépendant, l'Observatoire des think tanks.

En termes de visibilité et de communication, le think tank pourra bénéficier des actions de promotion du “Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks” comme par exemple:

- Etre retenu par l'Observatoire des think tanks dans le cadre des Assises et des Trophées des think tanks français ayant lieu annuellement.

- Etre référencé dans l'annuaire des think tanks français et sur le site internet de l'Observatoire des think tanks ainsi que d'être indexé dans le tableau des flux RSS.
- Participer à des événements organisés par l'Observatoire des think tanks en France et à l'international.

4/ DIRIGEANTS DE THINK TANK, POURQUOI POSTULER ?

Une fois votre “Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks” 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 en matière de gouvernance, de transparence et de gestion grâce à une méthode performante,
- accroître la confiance et 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.

5/ QUEL CAHIER DES CHARGES ?

Le cahier des charges s'articule autour d'exigences réparties selon 3 étapes. La première stipule 6 critères obligatoires qui permettent de se voir attribuer le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks ». La seconde est l'évaluation quantitative. La troisième est la synthèse qualitative.

Vous pensez être un think tank ? Voyons ces trois étapes dans le détail.

1ÈRE ÉTAPE

CONFORMITÉ AVEC L'APPELLATION "THINK TANK"

L'attribution du « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » repose sur la conformité au préalable des organisations étudiées aux 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
- Publications et périodicité requises : Etudes (2 minimum / an) et notes (4 minimum / an)

Le respect de l'intégralité de ces critères permet à une organisation de se voir attribuer le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » 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 Gouvernance et Transparence des Think Tanks » prend la forme d'un logo spécifique qui, une fois attribué, peut-être affiché par le think tank selon son souhait sur son site internet, ses supports de communication et ses productions pour une durée d'1 an avec réévaluation annuelle.

Le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » rentrera en vigueur à compter du 1^{er} juillet 2016.

La liste des organisations auxquelles sera décerné le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » les identifiant comme think tanks sera consultable sur le site de l'Observatoire des think tanks.

Une communication sera organisée lors de la publication du « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » avec des médias nationaux, dans le cadre notamment des « Assises des think tanks 2016 ».

L'ensemble des parlementaires (députés et sénateurs) ainsi que les membres des cabinets ministériels recevront les résultats du « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » 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

Vous êtes reconnu comme un “think tank” ? Une 2^{ème} étape d’évaluation compte 4 domaines composés de critères va à présent permettre d’évaluer votre gestion des items clés pour tout think tank: sa gouvernance, sa transparence, sa production et sa communication.

GOUVERNANCE

Sont évalués le niveau de présence et d’accessibilité :

- de vos statuts,
- de vos comités consultatifs (scientifique, d’orientation, éthique),
- de votre équipe dirigeante,
- de vos membres (personnes physiques ou morales) fondateurs,
- des membres de votre conseil d’administration,
- de vos membres actifs réguliers (chercheurs-auteurs),
- de votre charte des valeurs,
- de votre prévention des conflits d’intérêts.

TRANSPARENCE

Sont évalués le niveau de présence et d’accessibilité :

- de votre bilan annuel des comptes ou rapport d’activités,
- de l’indication des donateurs pour les personnes morales,
- de l’identité précise et le montant reçu annuellement de la part de chaque entité administrative publique,
- du type de financement public : subvention, crédit, contrat, etc.,
- de l’objet de destination du financement public : structure, événement, étude, etc,
- de la durée de l’octroi du financement : 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 conférences

COMMUNICATION

L'évaluation porte ici sur les différents outils de communication mis en place par l'organisation :

- l'accessibilité partielle en source ouverte de vos publications (cf. partie publications),
- Facebook,
- LinkedIn,
- twitter,
- web tv, chaîne YouTube, Dailymotion, etc.
- newsletter,
- podcast.

3ÈME ÉTAPE

SYNTHÈSE QUALITATIVE — GRILLE D'ÉVALUATION

Le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » 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.

Chaque grade sera matérialisé par un nombre d'étoiles présent sur le label que les think tanks évalués pourront apposer sur leur site internet et leurs publications officielles (voir logos page ci-après).

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 contribue donc à fournir un total sur 100 points. Chaque dimension se verra également 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 présent dans les tableaux suivants se voit attribuer un nombre précis de points. Le ou les points seront attribués si et seulement si le think tank remplit les conditions identifiées.

MATÉRIALISATION DES GRADES — LOGOS

GRADE A

100 - 80 points



GRADE B

79 - 50 points



GRADE C

49 - 20 points



GRADE D

19 - 00 points



FICHES PUBLIQUES RÉSULTATS



Organisation : Think tank XYZ

Année : 2016

Evaluation générale : 64 / 100

Grade final : B

Catégorie	Evaluation	Grade
GOUVERNANCE	25/30	A
TRANSPARENCE	15/30	B
PRODUCTION	18/30	B
COMMUNICATION	6/10	B

Les calculs détaillés pour chaque catégorie sont accessibles uniquement sur demande par le think tank concerné auprès des équipes de l'OBSERVATOIRE DES THINK TANKS.



www.oftt.eu
label@oftt.eu



Organisation : Think tank ABC

Année : 2016

Evaluation générale : 83 / 100

Grade final : A

Catégorie	Evaluation	Grade
GOUVERNANCE	27/30	A
TRANSPARENCE	28/30	A
PRODUCTION	19/30	B
COMMUNICATION	9/10	A

Les calculs détaillés pour chaque catégorie sont accessibles uniquement sur demande par le think tank concerné auprès des équipes de l'OBSERVATOIRE DES THINK TANKS.



www.oftt.eu
label@oftt.eu

DIMENSION GOUVERNANCE

Items	Points
Noms des membres composants 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
Notification d'éventuels conflits d'intérêts (si le risque existe)	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.

DIMENSION TRANSPARENCE

Items	Points
Bilan annuel des comptes ou rapport d'activités	8
Noms des donateurs pour les personnes morales (entreprises, fondations, associations, fédérations, syndicats, partis politiques, Etats, ect.)	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
Le 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.

DIMENSION PRODUCTION

Nous avons précisé dans la partie précédente les formats de publication faisant l'objet d'une évaluation.

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 des think tanks a choisi d'établir son label sur des critères fonctionnels. Par conséquent, un minimum requis de production est obligatoire pour qu'une organisation puisse recevoir le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks ». **Dit autrement, toute note inférieure à 2.5/30 dans le cadre de la dimension « Production » disqualifie l'organisation candidate au processus de labellisation.**

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 à l'expression d'un travail de mobilisation de données et de connaissances, de réflexion et d'évaluation ainsi que de formulation de propositions.

Rappel: Comme expliqué précédemment dans le cadre de la méthodologie du « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks », la publication d'une revue sera évaluée dans la partie « Production » en retenant les articles publiés séparément et sur la base des formats identifiés « Etude » et « Note ».

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 seront évalués si et seulement si le compte est actif depuis un an.

Items	Points
Newsletter	5
Facebook	1
LinkedIn	1
Chaîne vidéo (YouTube, Dailymotion)	1
Twitter	1
WebTV	1

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

NB: La « Newsletter » 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.

COMMENT POSTULER ?

PROCESSUS DE LABELLISATION

Sur la base de son expertise et de son antériorité, l'Observatoire des think tanks a retenu une liste d'organisation 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 Gouvernance et Transparence des think tanks » selon les modalités précisées ci dessous. Think tanks, voici la marche à suivre:

1^{ère} étape : Dépôts de votre candidature

Le dossier de demande d'évaluation est téléchargeable sur le site internet de l'Observatoire des think tanks (rubrique "Label Gouvernance & Transparence des Think Tanks"). Le dossier doit être dûment rempli et renvoyé à l'Observatoire par e-mail ou par courrier postal à :

Observatoire des think tanks

"Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks"

8 rue Taylor - 75010 Paris Cedex

Courriel: label@oftt.eu

2^{ème} étape : Nous instruirons votre dossier de candidature

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

L'attribution du label se fera sur la base de l'étude des deux années civiles antérieures (ou deux exercices comptables). Par exemple, pour l'attribution du label en 2016, seules les années 2014 et 2015 seront analysées.

3ème étape : Nous prendrons contact avec vous.

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 informerons de votre « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks »

Après l'évaluation, un retour motivé et précis vous sera transmis. Véritable outil de management, il constituera une source d'amélioration continue pour votre organisation.

Sur la base de ce rapport d'évaluation, l'Observatoire des think tanks rendra un avis qui permettra la délivrance du « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » pour une durée d'un an à compter de la date de validation par l'Observatoire des think tanks.

5ème étape : La communication de votre labellisation :

Une fois votre « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » obtenu, nous vous encourageons à communiquer auprès de vos parties prenantes, donateurs. Un 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 Gouvernance et Transparence des Think TanksTM » est attribué pour une durée d'un an reconductible sur la base d'une révision annuelle par les équipes de l'Observatoire des think tanks. Cette révision annuelle peut aboutir à la non reconduction du label pour certaines organisations. Ces dernières se verront donc notifiées leur sortie du label et devront donc supprimer toute référence à la marque ainsi qu'au logo.

Toute organisation peut solliciter un recours concernant la non attribution ou la non reconduction du label sur la base d'éléments dont l'Observatoire des think tanks n'aurait pas eu connaissance. Dès lors, il reste à la charge de ladite organisation de fournir tous les éléments d'information qui permettraient à l'Observatoire de réviser son évaluation.

ANNEXES

L'OBSERVATOIRE DES THINK TANKS



IDENTITÉ ET MISSIONS

L'Observatoire des think tanks, dont le siège social est situé à Paris, est une association loi 1901 à but non lucratif créée en 2006. En 2013, l'Observatoire a ouvert un bureau à Barcelone et un second à Bruxelles en 2015 affirmant ainsi plus encore sa vocation internationale qui s'appuie sur une identité européenne forte.

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 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 la zone euro - méditerranéenne sur les questions de démocratie, de sécurité, d'éducation et de culture afin de favoriser le dialogue politique euro-méditerranéen.

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 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 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 des think tanks est une organisation non partisane, indépendante financièrement et ne déclare aucun conflit d'intérêt.

HISTORIQUE ET ACTIVITÉS DE L'OBSERVATOIRE

Les analyses de l'Observatoire 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, Barcelone et Bruxelles 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 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-dessous :

ACTIVITÉS DE L'OBSERVATOIRE				
Publications	Événementiel	Evaluation	Référencement	Prestations
<ul style="list-style-type: none"> • Revue Think • Dossiers • Notes • Tribunes • Interviews • Ouvrages 	<ul style="list-style-type: none"> • Trophées des think tanks • Conférences 	<ul style="list-style-type: none"> • Baromètre annuel des think tanks • Label Transparence Gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> • Flux RSS 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil • Annuaire • Cartographies • Master Class • Événements

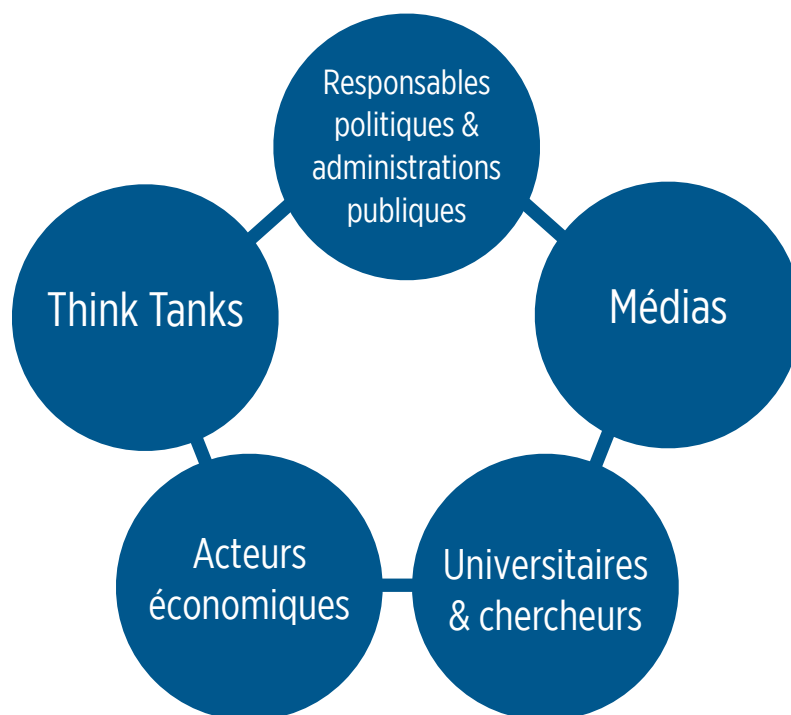
L'Observatoire a la volonté d'enrichir sans cesse ses différentes bases de données et son réseau afin de sensibiliser et informer au mieux les citoyens au sujet de la place croissante qu'occupent les think tanks dans la gestion des politiques publiques. La variété des publics qui sollicitent l'Observatoire des think tanks dans le cadre de ses différentes activités est le signe de l'intérêt pour les travaux portant sur la question de ces organisations.

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. Les résultats de ces recherches sont livrés sous différents formats au travers de son site et consultables en accès libre. Dès les débuts, l'Observatoire a consacré, avec ses dossiers Horizons et ses études de benchmark, le caractère idiosyncratique de ce type d'organisation donnant à voir les réalités nationales de chaque écosystème, leurs points de convergences et de divergences.

L'Observatoire des think tanks est également régulièrement sollicité par les médias pour traiter de ce phénomène en plein essor qui bouleverse les rapports de force entre Etat et société civile. 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) afin de sensibiliser les étudiants et jeunes chercheurs à cet objet social.

En 10 ans, l'Observatoire des Think Tanks a su développer son réseau international avec les différents acteurs qui travaillent sur la question des think tanks et participer ainsi à l'émergence d'un véritable écosystème.



TROPHÉES DES THINK TANKS

Les Trophées 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, à rebours des idées reçues sur le désintérêt de nos concitoyens pour la chose publique, il s'agit pour l'Observatoire 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 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 des think tanks de se faire connaître et, ainsi, à des organisations non identifiées de se manifester.

Les Trophées ont été imaginés par l'Observatoire des think tanks 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 dont la place, le rôle et l'impact dans la gestion politique vont croissants.

Les Trophées en chiffres

	1 ^{ère} Edition 2013	2 ^{ème} Edition 2014	3 ^{ème} Edition 2015
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 des Think Tanks, pour des raisons de cohérence et d'intelligibilité, a décidé de ne retenir pour les prochaines éditions des Trophées des think tanks, uniquement les organisations qui se seront vues décerner le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks ».

Ainsi, chaque année l'Observatoire procédera à un recensement national, complété par l'étude au cas par cas tout au long de l'exercice annuel des sollicitations reçues de la part d'organisations souhaitant être référencées et recevoir le « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks » afin d'actualiser son annuaire des think tanks avec à l'esprit les possibles évolutions de certaines organisations.

A l'occasion de la cérémonie des Trophées des think tanks, l'Observatoire des think tanks complétera la remise des trophées thématiques par une communication officielle et médiatique sur la liste des organisations éligibles au « Label Gouvernance et Transparence des Think Tanks ». La cérémonie des Trophées des think tanks français sera l'occasion pour l'Observatoire d'une communication officielle et médiatique de la liste des think tanks français identifiés pour l'année en cours.

CARACTÈRE PROTÉIFORME DES THINK TANKS ⁹

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.)¹⁰.

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.

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.

⁹ Note établie par Charles Sellen pour le compte de l'Observatoire des think tanks. Monsieur Sellen est docteur en Economie (2012) à Sciences Po Paris. Il a coordonné le rapport annuel d'activités de l'Agence Française de Développement (AFD) en 2007.

¹⁰ 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

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'entreprise¹¹, 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 dotation¹², 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). 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.

¹¹ 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.

¹² 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.

Au regard de cette diversité de configurations possibles, la forme juridique n'est donc pas le premier facteur du « rayonnement » d'un think tank. Mais 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 tank¹³ 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 ») ; dans le second, il n'y a pas « d'adhérents » et les administrateurs sont cooptés par les fondateurs ou leurs représentants (fonctionnement « oligarchique »)¹⁴. Avec toutefois une nuance importante : beaucoup d'associations n'ont pas ou peu d'adhérents et la

¹³ 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.

¹⁴ « 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 groupe ».

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

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

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

D'autres think tanks établis de longue date se sont adjoint un fonds de dotation, ou une fondation abritée sous égide de la Fondation de France, afin de couvrir leurs « besoins structurels » de financement. Au final, chacun espère que sa propre formule de financement – public, privé ou mixte – sera la garantie de son indépendance. De ce point de vue, l'avantage de se constituer sous la forme d'une fondation est justement de disposer d'un important capital de départ (la « dotation »), en principe non consommable, dont les revenus de placement fourniront un apport récurrent, à même de couvrir les dépenses structurelles du think tank, et de le prémunir contre les aléas financiers extérieurs (ex : retrait d'une subvention publique, chute des dons privés, perte d'un contrat de recherche, etc.).

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.



FICHE DE CANDIDATURE

NOM DE L'ORGANISATION :

DATE DE CRÉATION :

FORME JURIDIQUE :

SIRET (si disponible) :

ADRESSE POSTALE :

CHARGÉ DE SUIVI :

QUALITÉ :

TÉLÉPHONE :

PORTABLE :

EMAIL :

SITE INTERNET :

DOMAINES DE RECHERCHE EN POLITIQUES PUBLIQUES

Relations internationales	<input type="checkbox"/> Environnement / Dév. Durable	<input type="checkbox"/>
Economie	<input type="checkbox"/> Education	<input type="checkbox"/>
Europe	<input type="checkbox"/> Santé	<input type="checkbox"/>
Défense	<input type="checkbox"/> Energie	<input type="checkbox"/>
Fiscalité	<input type="checkbox"/> Sécurité	<input type="checkbox"/>
Entreprise	<input type="checkbox"/> Numérique	<input type="checkbox"/>
Culture	<input type="checkbox"/> Autre (préciser) :	

Merci de retourner ce document complété, signé et tamponné à
l'**OBSERVATOIRE DES THINK TANKS** par courrier électronique ou physique

label@oftt.eu

8 rue Taylor, 75010 Paris



© **OBSERVATOIRE DES THINK TANKS**
Mars 2016. Tous droits déposés.