



RAPPORT SUR LES THINK TANKS FRANÇAIS :

MISSION D'INFORMATION ET DE RECOMMANDATIONS

Yves Saint-Geours, Ambassadeur de France en Espagne

Rapport définitif

Septembre 2016

SOMMAIRE

RAPPORT SUR LES THINK TANKS FRANÇAIS MISSION D'INFORMATION ET DE RECOMMANDATIONS.....	5
1. DE QUOI PARLE-T-ON ?.....	7
2. LA FRANCE, PAYS DE « THINK TANKERS » MAIS PAS DE THINK TANKS.....	9
3. LA PUISSANCE (CONTRASTÉE) DES THINK TANKS A L'ÉTRANGER ET A BRUXELLES	15
4. QUE CONCLURE POUR LE SYSTÈME FRANÇAIS ?.....	18
4.1 D'abord essayer de consolider nos points forts.....	18
4.2 Ensuite surmonter nos handicaps	19
5. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS.....	21
5.1 État et interministériel	21
5.2 Concernant le MAEDI.....	23
5.3 Numérique, communication, formation, projection	24
ANNEXES	27
ANNEXE 1 : LETTRE DE MISSION.....	27
ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES	29
ANNEXE 3 : FICHES DE PRÉSENTATION DE QUELQUES THINK TANKS FRANÇAIS TRAVAILLANT SUR LES QUESTIONS INTERNATIONALES	31
Académie Diplomatique Internationale (ADI).....	31
Asia Centre	33
Centre de Recherche Internationale (CERI).....	35
Centre Thucydide	37
European Council on Foreign Relations (ECFR) – Bureau de Paris.....	39
Fondation Robert Schuman	41
Fondation pour la Recherche Stratégique (FRS).....	43
German Marshall Fund of the United States – Bureau de Paris.....	45
Institut d'Études de Sécurité de l'Union européenne (EUISS)	47
Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS).....	49
Institut de recherche stratégique de l'École militaire (IRSEM).....	51
Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI)	53
Institut Français de Géopolitique (IFG)	55
Institut Français des Relations Internationales (Ifri)	57
Institut Jacques Delors.....	59

ANNEXE 4 : COMPARAISON INTERNATIONALE	61
1. Etats-Unis	61
2. Allemagne	65
3. Royaume-Uni	68
4. Bruxelles.....	71
5. Espagne	74
6. Italie.....	77

RAPPORT SUR LES THINK TANKS FRANÇAIS

MISSION D'INFORMATION ET DE RECOMMANDATIONS

*« Etudier en universitaire,
Penser en politique,
Parler en journaliste. »*

Le Ministre¹ a bien voulu me demander de conduire une réflexion sur la situation des think tanks français de politique étrangère et sur les conditions propres à assurer leur développement, ainsi qu'une meilleure contribution du système d'expertise français à l'action des pouvoirs publics. Cette réflexion doit s'appuyer sur une évaluation de la situation à Bruxelles et dans les pays comparables à la France – la Grande-Bretagne, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, et naturellement les Etats-Unis.

La lettre de mission part d'un constat, qui semble faire l'objet d'un consensus : les think tanks français sont plus faibles que leurs homologues et ne reflètent pas le poids diplomatique de notre pays, ils disposent généralement de moins de moyens, de moins de chercheurs à plein temps, ils assurent une présence moindre dans les lieux du débat d'idées international, où le point de vue français est donc souvent manquant. Paris est d'ailleurs de moins en moins l'un de ces lieux de débat où s'élaborent et s'échangent les concepts, analyses et représentations qui concourent à façonner la politique internationale. Il en résulte, pour notre pays, un déficit de rayonnement regrettable.

La mission confiée par le Ministre a des objectifs précis et limités : établir un diagnostic, « proposer des recommandations pour renforcer » les think tanks et « accroître leur capacité de présence et d'influence ». Il ne s'agit donc pas de tenter d'en réformer l'architecture, d'en créer par le haut de nouveaux, etc., à la différence de plusieurs missions conduites dans le passé sur le même sujet. Celles-ci avaient été menées avec une grande compétence et avaient livré d'excellentes suggestions qui sont, hélas, restées lettre morte.

Le pragmatisme incite donc à des propositions modestes mais réalistes, s'adressant plus à la puissance publique qu'aux think tanks eux-mêmes, partant des besoins concrets

¹ Voir lettre de mission jointe en annexe. M. Jean-Marc Ayrault a confirmé la mission.

identifiés par les différents acteurs, et à vocation inductive : en travaillant sur les goulets d'étranglement (recherche/expertise/politique, Etat/universités/entreprises, production de connaissances/consultance/commande publique, postes de fonctionnaires ou fonctionnarisés/contrats précaires), l'ambition est donc de créer des ponts, de fluidifier des situations rigides, de dynamiser des ressources humaines dont il est clair qu'elles existent en France (sans quoi la mission n'aurait simplement pas de sens) sur les trois grands domaines qui sont concernés par ce rapport : les relations internationales, le droit international et les aires culturelles, secteurs qui sont séparés, voire en « silos », dans notre système universitaire et de recherche.

1. DE QUOI PARLE-T-ON ?

On entend par « think tank » des dispositifs en réalité bien différents les uns et des autres. Il est néanmoins indispensable de savoir de quoi l'on parle si l'on souhaite voir leur existence consolidée et leur « utilité » mise à profit dans le cadre d'un dialogue avec l'Etat. Sans qu'il y ait donc de définition précise pour cette création typiquement anglo-saxonne, c'est davantage par leur position dans la société et par les fonctions exercées qu'on peut les caractériser.

En quelques mots, les think tanks sont des « centres d'étude et d'expertise extra-universitaires », placés au sein de la société (non au-dessus ou à côté) et participant aux débats qui l'agitent : leurs objectifs de recherche sont donc marqués par des questions politiques (et/ou sociales) et non par des priorités scientifiques, même si les standards que les think tanks s'appliquent à eux-mêmes, y compris avec des mécanismes de validation interne, peuvent être d'ordre scientifique. Afin de permettre une prise en compte globale de phénomènes politiques et sociaux, l'approche interdisciplinaire est indispensable, en particulier en ce qui concerne les questions internationales (histoire, politique, sociologie, économie, culture, etc.).

De surcroît, si la recherche des causes est évidemment essentielle, tout autant l'est l'analyse des conséquences et l'anticipation de ce qui peut advenir. Le centre de gravité de la réflexion est donc transféré du passé au présent et du présent au futur, et cette réflexion est même censée agir sur ce futur en mettant à l'ordre du jour de la politique étrangère de nouvelles questions et de nouveaux enjeux. Et, naturellement, ce qui découle de tout cela est qu'un think tank doit communiquer, diffuser ses idées, les faire partager, et que son public ne saurait être un public exclusivement universitaire.

Au demeurant, en prolongement de cette diffusion et de ce partage, le think tank peut même être amené à agir et servir de lieu de mobilisation des acteurs, souvent non étatiques, autour de ces questions ou de ces enjeux. Il participe à l'élaboration, à partir de la société civile, d'une « intelligence collective » (Teresa Ribera-IDDRI) sur quelques grands sujets, vus d'une façon intégrale et intégrée. Il est censé proposer des solutions, fournir des recommandations (c'est toute leur force aux Etats-Unis). C'est dire leur utilité potentielle, dès lors qu'ils peuvent proposer à l'Etat, voire aux Etats au-delà de leurs intérêts nationaux antagonistes, des plateformes d'action, et même, dans le cas d'initiatives internationales, des « paris conjoints ».

Comment ? Quand on observe le paysage des think tanks existant, tant en France qu'à l'étranger, on peut définir ainsi la « panoplie » de leurs instruments et compétences : un groupe permanent de chercheurs, des productions/publications (en partie au moins numériques), des événements mobilisateurs, une fonction d'accueil de hautes personnalités, notamment étrangères, une visibilité médiatique, une capacité de projection (en l'occurrence

internationale), l'appartenance à des réseaux de think tanks internationaux (tant il est vrai qu'existe un processus de légitimation réciproque) et, sans doute, pour les plus importants ou remarquables, une capacité à intervenir sur l'agenda des questions internationales en débat, en y introduisant concepts ou problématiques. Force est de constater qu'en France, trouver une telle conjonction est rare.

2. LA FRANCE, PAYS DE « THINK TANKERS » MAIS PAS DE THINK TANKS

Il ne saurait être question ici de faire une description exhaustive de tous les think tanks français ou des structures comparables ; encore moins une critique. Tout cela est connu. Des fiches en annexe 3 s'attachent à décrire la plupart des think tanks de politique étrangère français², au regard d'un certain nombre de critères signifiants, notamment le nombre de leurs chercheurs, leurs modes de financement, leurs activités et productions... Il s'agit seulement de faire ressortir les caractères essentiels de ces think tanks et les questions que ces caractères engendrent.

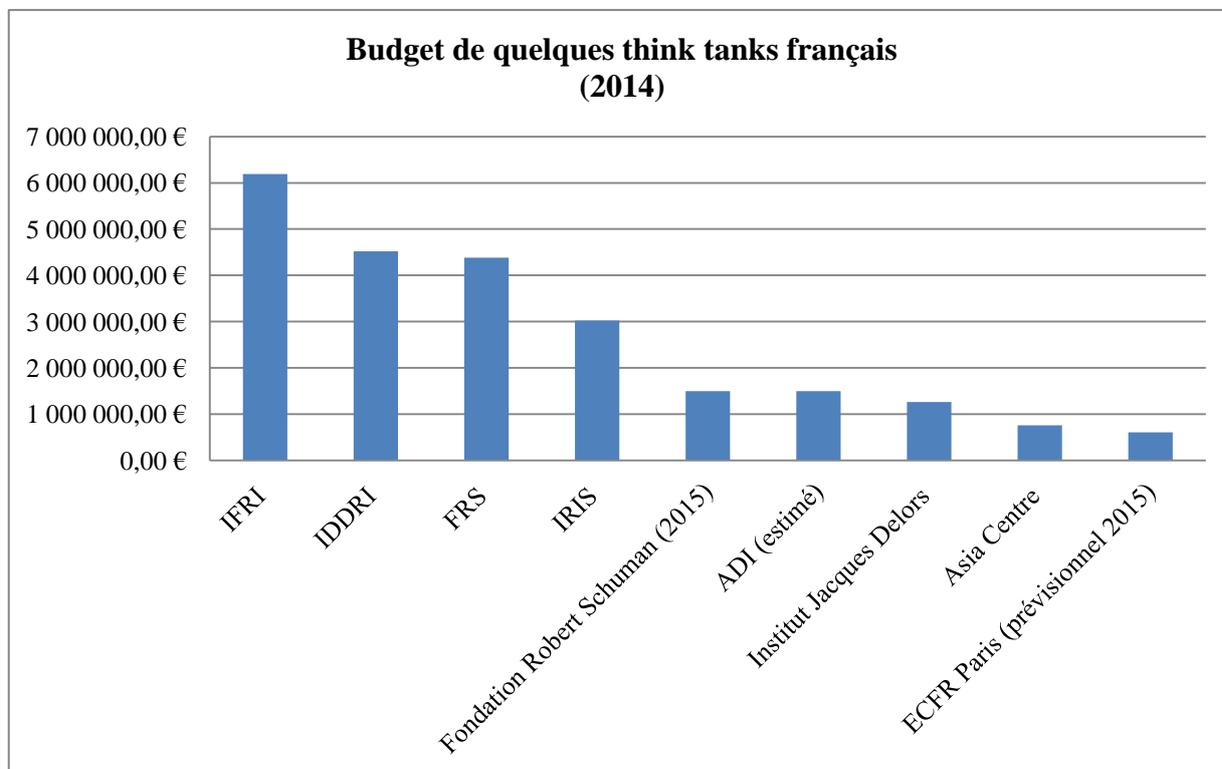
De l'avis de tous, y compris des responsables mêmes des think tanks, le dispositif français est **globalement faible et fragile**, le seul think tank qui se rapproche pleinement du modèle anglo-saxon étant l'**IFRI**, car, au-delà de moyens financiers (aux origines variées) qui dépassent un seuil critique (6M€), il est doté de l'ensemble de la « panoplie » pertinente, telle qu'indiqué précédemment. Cela dit, même l'IFRI produit rarement, au-delà de ses excellentes analyses, des papiers d'options politiques.

Outre leur fragilité, **il faut constater leur extrême diversité et disparité**, chacun ayant une structure, une personnalité, un modèle économique tout à fait distincts, ce qui au demeurant leur permet d'avoir une vraie identité et une vraie consistance. Les structures juridiques ne me semblent pas l'essentiel et s'y côtoient des fondations, des associations, de simples départements universitaires, des GIP... Vouloir réordonner tout cela par le haut est peine perdue. On voit mal de surcroît pourquoi on les fusionnerait ou l'on souhaiterait la disparition de l'un d'entre eux.

L'**IRIS** a ainsi trouvé son équilibre dans l'enseignement et aujourd'hui la formation professionnelle ; le **CERI**, adossé à Sciences Po, bénéficie du statut particulier de ses chercheurs (CNRS ou FNSP – ce n'est d'ailleurs pas un think tank à proprement parler, c'est plutôt un centre de recherche qui désenclave relations internationales et aires culturelles) ; la **FRS** entretient des liens étroits avec le ministère de la Défense et trouve là à la fois son sens (comme expression de la « communauté de défense ») et sa solvabilité financière, même s'il doit chercher d'autres ressources, notamment européennes : ainsi concentré, c'est plus simple et plus efficace. Chacun des autres, **IRSEM** (Défense),

² Il faut noter que j'ai choisi de ne pas inclure dans cette étude les fondations politiques généralistes (Fondation pour l'innovation politique, Fondation Jean Jaurès, Terra Nova), dont l'activité de think tank porte davantage sur les questions économiques et sociales qu'internationales.

Fondation Robert Schuman, Confrontations Europe et Europa Nova (Europe), IDDRI (développement), le Centre Thucydide ou encore Asia Centre ont, de la même façon, leur raison d’être et remplissent une fonction très légitime.



Il est aussi d’autres structures, moins faciles à identifier, comme le GIP CSFRS, disposant de financements publics et des entreprises, censé être à la fois une agence de moyens financiers à la disposition de l’expertise et un catalyseur pour des fonctions comme la formation (MOOC) ou la mise en réseau.

On doit s’arrêter enfin sur la situation particulière des think tanks étrangers installés en France, comme l’**Institut d’études de sécurité de l’Union Européenne (EUISS)**, une agence de l’Union européenne au service de sa politique de sécurité et de défense commune, le **German Marshall Fund (GMF)** ou encore le **European Council on Foreign Relations (ECFR)**, présent dans sept capitales de l’UE. Pour ces think tanks, il apparaît que l’installation à Paris est difficile, ignorés qu’ils sont à la fois par les pouvoirs publics, les politiques, les universitaires, voire les autres think tanks, alors qu’on pourrait imaginer qu’ils pourraient être d’excellents relais pour les points de vue français, notamment parce qu’ils fonctionnent en réseau. Prendre mieux en considération ces institutions dépasse sans doute l’ambition de ce rapport, mais on ne peut laisser de penser que les négliger affaiblit la place de Paris comme centre du débat d’idées.

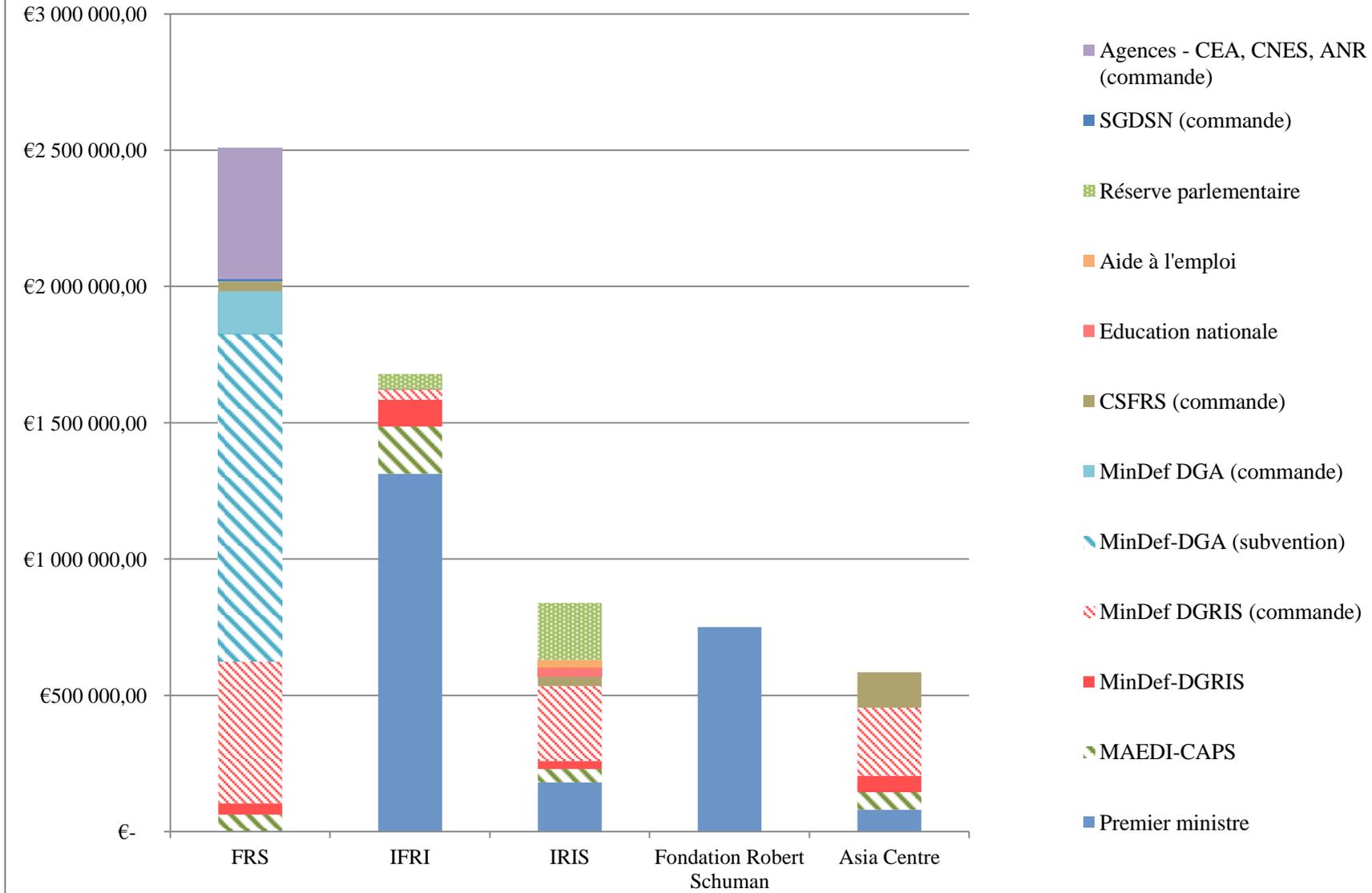
Aussi divers et créatifs soient-ils, les think tanks français, ou étrangers installés en France, souffrent de maux spécifiques :

- Une **attitude à la fois hésitante** (pas d'orientation claire, des à-coups liés à l'impécuniosité) **et indifférenciée de l'Etat** (une même politique d' « abonnement » ou de contrats peu fondés sur des critères objectifs), malgré des situations aussi différentes. Cette situation est d'abord liée au manque de temps des décideurs, et au manque d'évaluation disponible, sauf pour l'IFRI, qui dispose d'un Contrat Prioritaire d'Objectifs (CPO). Elle est également liée à la baisse constante des subventions, dont les choix de coupe sont arbitraires et non corrélés à la performance ou aux progrès réels des think tanks, ce qui amène trop souvent ces derniers à entrer dans une compétition féroce mais improductive. Ce qui amène également les entreprises, moins confiantes, à diminuer parallèlement leur soutien, et à mettre en péril des structures qui font figure de PME fragiles.

Pourtant les moyens financiers existent, tant au niveau des services du Premier ministre, qui offrent des subventions de fonctionnement importantes à plusieurs think tanks (la DGA du ministère de la Défense fait de même avec la FRS), au niveau de la DGRIS³, qui passe d'importantes commandes dont une partie sous la forme d'« observatoires » permettant aux think tanks d'avoir une meilleure visibilité budgétaire, ainsi qu'un soutien massif à la recherche universitaire en *war studies*, et au niveau du MAEDI, quoique d'ampleur plus modeste mais avec une grande proximité avec les think tanks.

³ Il faut relever que la DGRIS a conduit une réflexion approfondie sur son soutien à la recherche et a réorganisé son dispositif d'une manière efficace.

Financement public des principaux think tanks français de politique étrangère



- **Une presque totale absence des universités comme partenaires**, pour de nombreuses raisons, notamment celles liées à l'étanchéité des professions et des logiques de carrière, au rejet par certains chercheurs, à l'absence de toute mobilité, à la place improbable des relations internationales dans le paysage universitaire, au « provincialisme » de structures atomisées... Cela a quatre conséquences, trois négatives, la dernière un peu moins : une mobilisation très insuffisante des compétences par les think tanks, nombreuses et variées en France, où la ressource humaine est de grande qualité (et de plus en plus anglophone) ; un insuffisant écho de la demande sociale et de la demande politique (besoins de savoirs et de connaissances sur certaines questions ou aires culturelles en amont) dans la formation par et pour la recherche ; l'impossibilité pour les universités étrangères de trouver chez leurs homologues françaises (sur ce type de questions naturellement) de véritables partenaires ; le fait qu'il y a au fond en France beaucoup de « think tankers » sans think tank, l'exemple parfait de ce système « passerelle » étant le **CERI**.

Une des solutions au problème devra donc passer par la capacité du réseau universitaire à mieux mobiliser ses chercheurs pour l'expertise, à transcender les spécialités universitaires, à changer quelque peu de culture. Cela ne signifie pas que l'Etat devra en financer les initiatives autrement que sur projets, dans le cadre des regroupements et dispositifs de mobilisation actuellement à l'œuvre.

- **Un faible financement par** (et donc de liens organiques avec) **les entreprises** qui ont contribué à développer des think tanks tels que l'**Institut Montaigne**, mais sans rapport approfondi avec les questions internationales, à l'exception de la **FRS** (via l'industrie d'armement) ou de l'**IFRI**, qui a largement développé son outil de *fundraising*. Il y a là une situation classique en France : la recherche, sauf pour l'objet même de l'entreprise, est payée par l'impôt. Quant aux fondations d'entreprise, d'ailleurs récentes, elles ont pour raison d'être principale la responsabilité sociale. S'y ajoute peut-être et subsidiairement l'idée que, comme me l'a indiqué Pascal Boniface (IRIS), « le privé ne soutiendra pas une réflexion stratégique clivante ». Pour autant, il apparaît qu'un appui clair et constant de l'Etat aux think tanks serait de nature à encourager les entreprises à contribuer elles aussi (nous sommes de nouveau dans le cadre de la « culture française »). Enfin, il y a naturellement la question de l'intégrité d'une recherche financée par des intérêts privés, mais ce dernier obstacle est trop souvent brandi par confort : un cahier des charges clair peut pallier ce genre de problèmes, y compris pour les actions de consultance privée. Entre autres difficultés, c'est par conséquent ce goulet d'étranglement qu'il conviendrait de surmonter.

- **Une mobilité quasi nulle entre les différents métiers** - enseignants, chercheurs, membres de cabinet ministériel, hauts fonctionnaires, salariés dans les entreprises, dans le secteur associatif, etc. – ce qui empêche de construire des compétences de « think tanker », en dehors de la spécialisation volontaire que la faiblesse du nombre de chercheurs permanents des think tanks interdit. Il faut absolument y remédier, et cela ne peut se faire que par une

action interministérielle résolue, au rebours de la culture nationale, essentiellement méfiante sur ce que d'aucuns continuent de considérer comme un mélange des genres.

- Compte tenu de la spécificité de chacun des think tanks, de leur petite taille aussi, **un certain nombre de fonctions qu'on pourrait en attendre sont insuffisamment remplies** : « rencontres géopolitiques », formation aux nouvelles dimensions de la diplomatie, voire certaines actions de consultance... Par ailleurs, des thématiques, ô combien essentielles pour les pouvoirs publics, ne trouvent pas leur place à la hauteur qui conviendrait : questions européennes, radicalisation/terrorisme, sécurité en Afrique, questions multilatérales, politiques de développement, etc. C'est sur ces insuffisances que des initiatives doivent être prises.

Cet ensemble de caractères est naturellement lié à la place de l'administration en France et à la situation qui a longtemps prévalu d'une production de connaissances faite (et évaluée) au sein de l'Etat, et d'une élaboration de politiques, en particulier étrangère, également depuis l'intérieur de la puissance publique. Il fallut attendre la création du Centre d'Analyse et de Prévision (CAP) en 1973 pour introduire, partiellement, une autre vision. Le rôle récemment accru du Parlement est aussi une inflexion dans le même sens. Il est inutile de vouloir absolument et complètement changer cette culture, mais il faut faire évoluer le système pour l'adapter aux besoins d'analyse d'une part, et de projection internationale d'autre part.

Sur ce dernier point, la question se pose pour les personnes, dont il faut permettre la mobilité et l'« exposition » à l'extérieur, mais aussi pour les institutions : faut-il inventer, outre le forum de Dakar et la World Policy Conference, un dispositif qui permettrait aux approches françaises d'être entendues ? Cette question a été souvent débattue (le fameux « Wilton Park à la française »), mais n'a jamais débouché sur des initiatives, faute de moyens, faute aussi de cette culture adaptée, comme si une sorte d'ADN français s'y opposait. C'est qu'effectivement, la comparaison internationale est à cet égard éclairante.

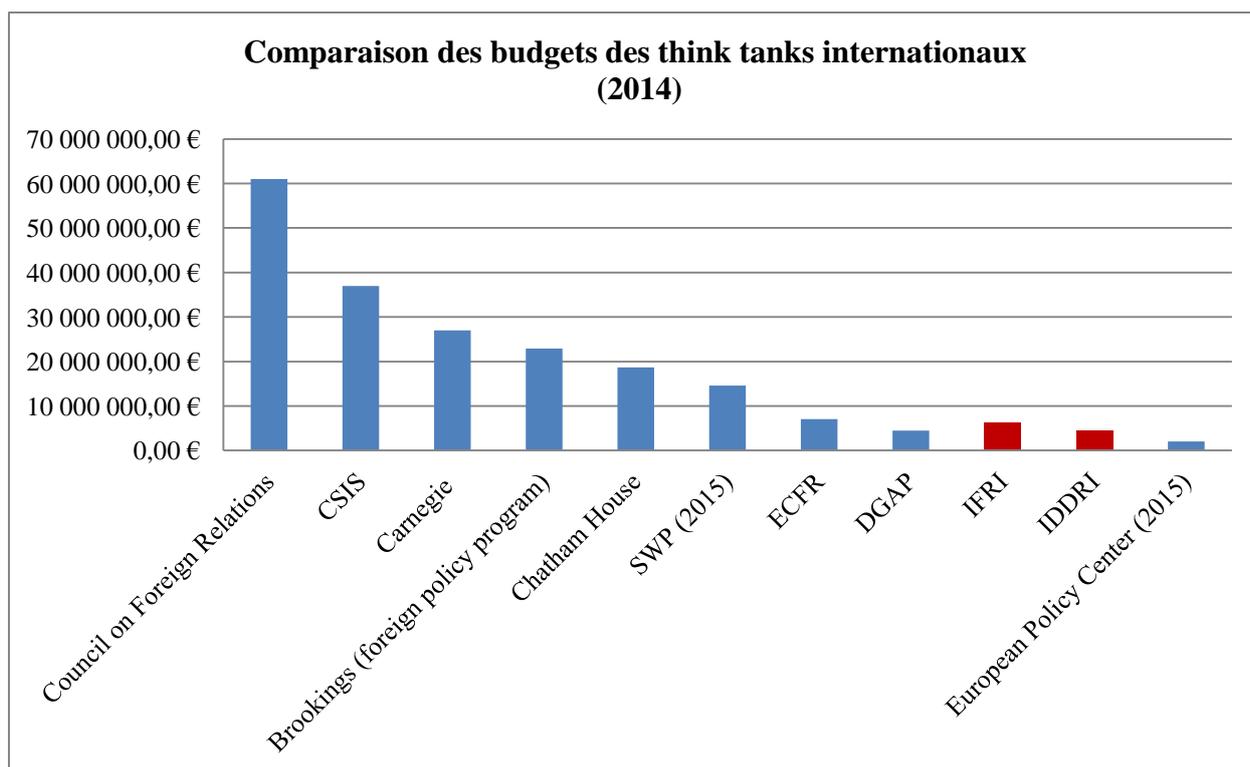
3. LA PUISSANCE (CONTRASTEE) DES THINK TANKS A L'ETRANGER ET A BRUXELLES

Ce que nous montrent les think tanks américains, britanniques, allemands, voire italiens ou espagnols, c'est la densité et la permanence des relations qui unissent chercheurs, analystes et praticiens de l'action publique, de l'entreprise et de la société civile.

Dans ces pays, le politique attache de l'importance à la chaîne qui conduit du chercheur à l'analyste puis au décideur politique, y compris via le débat public (entre experts, avec la société civile et/ou au Parlement). Le Président des Etats-Unis et le Premier ministre britannique sont entourés d'organes où sont présents des chercheurs et des analystes sur un certain nombre de zones et de thèmes. Ce sont parfois d'anciens ou/et de futurs responsables qui attendent l'alternance. Le pouvoir politique veille à la gestion des priorités en matière de recherche et d'analyse.

L'analyse des think tanks à l'étranger (voir la comparaison internationale en annexe 4, réalisée grâce au concours des postes) continue en effet de démontrer que les Etats-Unis et le Royaume-Uni sont les pays par excellence des think tanks (trustant toutes les premières places du « classement », par ailleurs très contestable dans sa méthodologie, établi par l'Université de Pennsylvanie), que l'Allemagne n'est pas en reste et que des structures de tout type ont proliféré à Bruxelles, avec plus ou moins d'efficacité.

Les différences sont si grandes avec la France en matière financière (dans des rapports de 10 à 1), y compris en termes de financement public, de structure (fondations, associations, clubs, ONG, etc.) et, surtout, en ce qui concerne le nombre des chercheurs permanents, qu'il est nécessaire d'envisager pragmatiquement une consolidation de notre système à partir de ce que nous sommes. Il ressort en effet de l'analyse qu'une fois encore, il n'y a pas un modèle unique, par rapport auquel il faudrait à tout prix que les think tanks français se déterminent.



On peut constater en effet que chaque pays se distingue par son type de financement des think tanks, privé à plus de 90% aux Etats-Unis, massivement public en Allemagne, que ce soit les fondations politiques ou les fondations de politique étrangère comme la **SWP** qui reçoit 12M€ par an de la Chancellerie (9 fois plus que l'IFRI en France ne reçoit de Matignon), mixte en Angleterre avec une part non négligeable de commande publique (notamment pour les questions liées au développement). Les pays se distinguent également par la nature des relations entre think tanks d'un côté, administrations et classe politique de l'autre, plus proches la plupart du temps, de même qu'avec les entreprises et l'université. Pour autant, les sources de financement des think tanks étant de plus en plus diversifiées (entreprises et Etats étrangers), la question de leur indépendance est, pour certains d'entre eux, posée. Malgré l'ouverture à ces problématiques, ce n'est évidemment pas le cas en France.

Les structures de recherche et d'analyse, qui ont longtemps été marquées par la spécialisation, dans le cadre national, sont entrées dans un univers de concurrence. Cette concurrence joue, non seulement, pour les centres de recherche d'un pays face aux centres de recherche d'autres pays, mais elle joue aussi à l'intérieur, comme on le voit avec la concurrence que se livrent les think tanks américains. C'est dans ce cadre-là que nous devons désormais nous mouvoir.

Or, il apparaît clairement que, si l'on suit les évolutions récentes, et de l'avis de la plupart des personnes interrogées, compte tenu de la force de frappe des think tanks et... de l'engagement des Etats, c'est à Londres ou à Berlin qu'en Europe se font aujourd'hui les

débats les plus importants de politique étrangère, y compris en termes d'attractivité d'intervenants étrangers. Paris s'est « provincialisée ». Il y a donc là un défi auquel il convient de répondre, dans la mesure du possible.

C'est en ayant à l'esprit cet ensemble de données que l'on peut penser en effet que la création d'un Wilton Park ou d'un Ditchley Park français reste inatteignable. Il convient dès lors, à la fois de mieux se projeter dans ces enceintes, et de trouver d'autres formes de projection et d'attractivité.

Quant au paysage bruxellois, il apparaît à la fois très occupé par de grands think tanks, fortement financés par la Commission et les institutions européennes sous diverses formes, mais aussi comme très contrasté en qualité et pertinence. Ce sont à la fois des lieux d'expertise et de lobbying, d'influence, sans avoir toujours de consistance académique ou de ligne éditoriale. Et s'y joue une lutte d'influence et de captation de ressources pour laquelle à l'évidence les think tanks et institutions français ne sont pas toujours outillés, même s'ils obtiennent de beaux succès sur bon nombre d'appels d'offres européens. En témoigne la part de ces contrats dans les budgets des think tanks français. Quant au nouveau think tank interne de la Commission (**European Political Strategy Center**), dirigé par la Suédoise Ann Mettler, il semble que l'influence française y soit particulièrement limitée. C'est naturellement, là encore, un défi à relever. L'Etat pourrait en prendre la mesure et aider, sur des projets précis, les think tanks à accroître leur présence à Bruxelles. Et à peser à Bruxelles pour que des financements spécifiques, distincts de ceux strictement universitaires, soient prévus pour les think tanks dans les programmes européens.

4. QUE CONCLURE POUR LE SYSTEME FRANÇAIS ?

4.1 D'abord essayer de consolider nos points forts

Comme je l'ai dit, il paraît inutile de vouloir singer un modèle si différent de nous.

L'existence de nombreux think tankers (actuels ou en herbe), d'une importante expertise universitaire (et diplomatique), de jeunes chercheurs remarquables (et anglophones) est le principal point fort de notre dispositif. Il convient donc de valoriser ce qui fait notre principal atout, c'est-à-dire une recherche active sur le terrain par des jeunes chercheurs, en particulier grâce aux **IFRE** (Instituts Français de Recherche à l'Etranger) dont il est indispensable de stopper l'attrition et de redynamiser l'existence et les fonctions, car ils peuvent contribuer, même si ce sont des structures de recherche et non des think tanks, à la compréhension des dynamiques sociales et politiques des pays où ils sont installés.

Hors même des think tanks, il apparaît par ailleurs que des réseaux de jeunes chercheurs existent et qu'ils peuvent se constituer en réservoirs de think tankers, en particulier sur le monde arabo-musulman (exemple du réseau d'experts Noria). **Il convient donc de réfléchir à des dispositifs de mobilisation et mobilité de ces jeunes chercheurs et à des solutions numériques** (forum, bases de données, etc.) appropriées pour mobiliser les chercheurs et faire circuler l'information. Cela ne doit pas coûter cher, du moins en investissement. Il faut donc réfléchir à un outil de partage et, éventuellement, de coordination.

Compte tenu de la bigarrure de nos structures, de leur légèreté (l'absence de nombreux chercheurs permanents peut être aussi un élément d'adaptabilité), **il faut entretenir une certaine diversité d'instruments tout en exploitant la spécificité de certaines de nos structures.** Comme je l'ai dit, chaque think tank a développé une personnalité propre et je n'en ai point trouvé d'inutile ni de médiocre. La cartographie élaborée dans ce rapport doit être un élément du pilotage ultérieur, confirmant un principe de subsidiarité, évitant les doublons, et au contraire tentant de remplir les vides. Ce travail n'est encore qu'esquissé et ce bref rapport doit être suivi par un véritable effort de coordination et de démultiplication des initiatives nombreuses, diverses, mais dispersées.

L'**ADI** (Académie Diplomatique Internationale), quant à elle, est une association *sui generis*, avec une gouvernance internationale, tenue à bout de bras depuis plus de 10 ans par l'Aga Khan, qui se désengage aujourd'hui. Il convient de l'encourager à remplir des fonctions spécifiques peut-être dans la production d'expertise, mais surtout dans un certain nombre de fonctions d'influence, de mise en réseau, de formation et de négociation informelle.

Dès lors que l'anglais est maîtrisé (c'est de plus en plus le cas) et naturellement utilisé, le français est un véritable atout pour les think tanks, car il permet d'animer une communauté de chercheurs et d'experts qui vont bien au-delà de nos frontières, et notamment en Afrique. Il faut donc trouver le moyen de consolider ce caractère qui doit être considéré comme un avantage comparatif et non comme un défaut.

Enfin, **les recherches françaises sont marquées par une forte tradition de liberté et d'autonomie qui doit évidemment être préservée et protégée.** L'Etat doit, d'un côté, continuer à veiller à ce que la recherche publique soit assez forte et assez indépendante pour garantir l'autonomie et la valeur de nos études et, de l'autre, promouvoir les mêmes garanties pour les analyses des think tanks : un défi plus grand, puisque leurs analyses et recommandations touchent directement au domaine politique.

4.2 Ensuite surmonter nos handicaps

Comment agir face à :

- **un seuil critique difficilement atteint**, tant les budgets sont limités, ainsi que le nombre de chercheurs. Parvenir à soutenir la compétition internationale en est rendu plus difficile.

- **une fragilité institutionnelle**, les think tanks français étant des PME très personnalisées et qui ne peuvent que peiner à se développer, même si l'impécuniosité de l'Etat les a très vite contraints à chercher des ressources ailleurs, avec au demeurant un certain succès. La prise en considération de cette situation de PME, par l'Etat, doit amener celui-ci à les aider dans leur gestion des experts permanents, en allégeant leurs contraintes.

- non pas une absence d'appui de l'Etat, mais **une précarité/versatilité de cet appui, tendanciellement en baisse** (la subvention la plus élevée étant celle versée par les services du Premier ministre à l'IFRI : 1,3 M€, et celle de la DGA à la FRS : 1,2M€) et **non garanti dans la durée**. Des choix successifs du même Etat, pour des raisons sur lesquelles il n'est pas utile de revenir, et qui compliquent un paysage déjà touffu, introduisant une certaine anxiété/rivalité : la création du CFSRS, quels qu'en soient les mérites et les résultats, a été de ce point de vue perçue comme un élément perturbateur, captateur de ressources et ensuite faiblement utile à la communauté des think tanks, ce qu'il n'est pas lui-même.

- **une relation lointaine avec les administrations et les politiques**, ce qui les éloigne trop des agendas de politique publique, voire même de la demande sociale. Du coup, dans les dernières années, un décalage est apparu entre les questions que peuvent se poser le gouvernement (quid de la radicalisation ? comment envisager l'Europe de demain ?) ou la

société et les entreprises, et les programmes de recherche des think tanks. Par conséquent, face à l'urgence, les réponses à ces questions sont « bricolées », souvent bien (appels d'offre, recrutement de contractuels au Ministère de l'Intérieur ou à la Défense), mais d'une façon qui pourrait être plus rationnelle et anticipée. Ainsi existe-t-il une urgence de coordination qui va au-delà de ma mission et qui concerne les études sur le monde arabo-musulman : des dispositifs se mettent en place à la DGRIS (géostratégies), à l'Intérieur (radicalisation), voire au Quai d'Orsay, sans que l'action publique soit articulée.

- **une relation purement individualisée avec les universités et le CNRS** : beaucoup de savants sont des « sachants » mais les liens institutionnels ne se font pas, et les mobilités non plus. On peut s'interroger sur la possibilité de contribuer, ou non, à la structuration de l'enseignement et de la recherche sur les relations internationales, les études stratégiques, et les « *war studies* ». En principe, il le faudrait, mais il va de soi qu'il n'incombe nullement à ce rapport de faire quelque proposition que ce soit sur l'évolution du CNU et des sections disciplinaires. Les initiatives périphériques (MSH, et pourquoi pas plusieurs MSH en France, EHESS, Sciences Po) peuvent être cependant encouragées d'une façon ou d'une autre et la capacité des groupes d'universités (Pôles et Comu) à créer à leur niveau un dispositif think tank peut sans doute être explorée, quand existe un capital de recherche ou d'enseignement en relations internationales ou sur des aires culturelles.

- des fonctions non remplies, une projection internationale des experts et des publications insuffisante.

*

C'est l'ensemble de ces atouts et de ces handicaps qui m'amène à recommander les mesures suivantes, dont j'ai souhaité qu'elles soient concrètes, peu onéreuses, visant à travailler sur les goulets d'étranglement et blocages plus que sur les structures, et **qui nécessitent, quoi qu'il en soit, un travail ultérieur d'appropriation, de développement et de mise en œuvre qui doit impliquer bien d'autres acteurs que ceux du MAEDI**. On pourra considérer qu'elles sont bien modestes, eu égard à l'ampleur du problème. Mais, une fois encore, rien ou presque n'a été réalisé à partir des propositions de réforme passées. Changer de culture et de modèle est l'œuvre de plusieurs générations. Introduire des dispositifs qui changent les pratiques est en revanche possible rapidement.

5. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

5.1 Etat et interministériel

1. Sur les questions internationales et de sécurité, établir un comité de pilotage.

- Le comité de pilotage pourrait prendre la forme d'une RIM annuelle, rassemblant Premier ministre, MAEDI (CAPS, DGM), Défense (DGRIS), Intérieur, Justice, Enseignement supérieur, qui réalise des arbitrages sur les subventions du Premier ministre accordées aux think tanks. Pour en bénéficier, les think tanks devront rendre compte de leurs progrès – à l'image du CPO passé avec l'Ifri qui pourrait être généralisé (sans qu'il soit trop lourd bureaucratiquement). Le rôle de France Stratégie, par lequel transitent les subventions du Premier ministre, devra être clarifié. La situation actuelle est insatisfaisante, France Stratégie n'ayant de contrôle ni sur les montants alloués, ni sur les orientations des think tanks subventionnés.

- Afin de donner la plus grande efficacité à cet exercice, l'ensemble des financements publics actuellement versés au niveau du Premier ministre seraient réunis sous deux enveloppes budgétaires qui auraient pour intitulé « soutien à la recherche en relations internationales » et « appui aux actions européennes ». Ce second chapitre consolidera les mesures d'appui aux think tanks et aux associations. Cette démarche permettra de répondre aux difficultés de traçabilité des financements publics et de piloter efficacement l'utilisation des ressources.

- Grâce à une vision globale des programmes et des financements, ce comité de pilotage pourra en outre:

- donner quelques orientations prioritaires pour l'expertise ;
- décider d'appels d'offres sur des programmes mobilisateurs.

2. Dans les mois qui suivront la remise du rapport, il sera procédé à une évaluation indépendante de l'usage de l'argent public pour l'ensemble des dispositifs subventionnés (think tanks, CSFRS, universités), en demandant à la Cour des Comptes de prolonger et d'approfondir celle qui est mise en œuvre actuellement pour l'IFRI et l'IRIS. Sur la base de cette évaluation, et compte tenu des enjeux de rayonnement pour la France, il conviendra de s'engager dans une augmentation des ressources publiques consacrées aux think tanks travaillant sur les questions internationales, même si l'ampleur de cette augmentation est limitée par les contraintes budgétaires actuelles. L'effort accru de l'Etat devra se faire sur une base contractuelle (au moyen de CPO notamment) et sur des programmes mobilisateurs, avec un objectif de prévisibilité pour les acteurs concernés. Les programmes engagés au Ministère

de l'intérieur et de la Défense seront consolidés, en liaison avec le Ministère en charge de l'Enseignement supérieur et de la recherche.

3. S'agissant de la zone ANMO, établir une fois par semestre une concertation « entre les acteurs représentatifs de la recherche, les acteurs issus de l'Etat, de l'entreprise et de la société civile, pour identifier quelques orientations concertées ». L'animation de cet organisme léger serait assurée par le MAEDI et la Recherche. Cette idée pourrait naturellement être étendue à d'autres zones.

4. Aider à promouvoir, dans quelques grandes villes et sur la base des universités et des laboratoires existants, y compris dans les collectivités ultramarines, la création de structures de type think tanks directement liées à la production de connaissances et aux programmes de recherche, liées aussi aux entreprises de la région. Ces structures, qui lieraient logiquement des experts de droit international, de relations internationales, d'aires culturelles, voire d'économie, pourraient se spécialiser sur des régions ou des thèmes. Il ne s'agit pas de créer de nouveaux think tanks « par le haut », mais de susciter, sur la base des réorganisations actuelles, une coordination, une masse critique, des économies d'échelle.

Pour ce faire, une concertation sera engagée dans les plus brefs délais avec le Ministère en charge de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Le départ pourrait être donné à travers une ou deux initiatives visibles : la Villa Méditerranée à Marseille, financée par le MAEDI et la région, pourrait par exemple s'associer à l'Université Aix-Marseille, à l'IRD, et à d'autres structures. A Lyon, un projet de ce type pourrait être également monté.

5. Organiser une assistance aux think tanks pour la gestion des financements privés et des appels d'offre internationaux : un dispositif léger de conseil pour le *fundraising*, actions de formation aux techniques de gestion du mécénat ou des appels d'offres, nomination à la RP Bruxelles d'un correspondant spécialisé.

6. Créer des passerelles : envoi de post-docs dans les services français à l'étranger (adaptation du système de VIE), et dans les think tanks bruxellois ; créer des postes de contractuels spécialisés dans les administrations du MAEDI, du MINDEF, du MININT ; organiser la mobilité des ministères vers les think tanks de spécialistes d'aires culturelles spécifiques... et des think tanks vers les ministères.

Par exemple, on pourrait mettre en place au sein du MAEDI un système d'échange, de type diplomate d'échange, sur la base du volontariat. Un diplomate pourrait ainsi rester 1 ou 2 ans dans un think tank, par exemple à l'occasion d'un retour de poste, en occupant des fonctions en lien avec sa zone géographique. Il est important toutefois qu'il reste connecté au Quai d'Orsay et que cette expérience soit valorisée et non vue comme une « mise au placard ». En

contrepartie, un chercheur de ces think tanks pourrait intégrer le MAE durant 1 ou 2 ans, dans une des directions politiques, avant de regagner son poste dans sa structure d'origine. L'intérêt est que l'échange ne coûte rien aux structures concernées, chacun continuant à rémunérer son employé. Ce dispositif pourrait aussi s'appliquer à de hauts cadres du Ministère, pourvu que leur retour se fasse dans de bonnes conditions. De surcroît, ce système pourrait être imité dans d'autres ministères et agences (Défense, Bercy, AFD...).

7. Les think tanks étant des PME, analyser leurs besoins concernant le recrutement et le paiement des experts et en tirer les conséquences. Pour la formation, « revisiter » le dispositif des doctorats CIFRE en matière de sciences humaines et sociales pour financer et promouvoir davantage de formations en liaison (c'est le principe même) avec les entreprises. Reprendre, pour les alléger, les contraintes qui pèsent sur le recrutement de stagiaires. Puis, revoir les règles concernant le recrutement de hauts fonctionnaires par les fondations. Enfin, s'assurer que la fiscalité ne saurait être un frein à la contractualisation des subventions de l'Etat en direction des think tanks.

5.2 Concernant le MAEDI

8. Tous les 6 mois, réunir autour du Ministre les responsables des principaux think tanks dédiés aux questions internationales afin de définir ensemble les enjeux prioritaires du moment, les besoins, et de discuter de l'agenda international. Ce format pourrait s'appeler « Cercle consultatif des Affaires étrangères » ou « Conseil stratégique des affaires étrangères », à l'image du Foreign Affairs Policy Board que Hillary Clinton avait créé. Cette réunion entre le Ministre et les think tanks aura des visées programmatiques pour les commandes de notes passées par le CAPS et la DGM en direction des think tanks.

9. S'agissant des questions de développement, le MAEDI (DGM) doit conduire un audit des divers centres d'expertise (AFD, IDDRI, DGM elle-même, autres organismes type Coordination Sud...) afin de réorganiser la mobilisation de l'expertise au sein du MAEDI. L'activité des think tanks sur les sujets liés au développement ou à la santé pourra en être confortée.

10. Organiser un soutien du Ministère et du Ministre au *fundraising* des think tanks (après discussion avec les think tankers sur la meilleure façon de les aider) :

- organisation d'un dîner avec le Ministre des Affaires étrangères et les entreprises sur les grandes questions internationales du moment, afin qu'elles soutiennent par la suite des projets de recherche sur ces nouveaux enjeux.

- Mise à disposition de l'Hôtel du Ministre, du Centre Convention ou du Château de la Celle Saint-Cloud pour des événements de prestige (*fundraising*, conseils d'administration, conférences, etc.)

11. Mobiliser les services de coopération et d'action culturelle des ambassades via l'Institut français, afin de faciliter les venues de think tankers français dans le réseau. Mobilisation des **services de presse** pour faciliter les publications d'analyses françaises issues des think tanks dans les médias locaux.

12. Diversifier le vivier des consultants permanents du CAPS en faisant appel aux chercheurs, notamment des think tanks – au-delà du CERI, déjà bien représenté.

13. Prendre avec le CNRS et certaines universités (en fonction de leur spécialité sur les grandes aires culturelles) **une grande initiative de renforcement des IFRE** (et des 5 Ecoles Françaises à l'étranger) **pour l'accueil de jeunes chercheurs**. Etablir un Livre blanc pour ce réseau et faire de leur européanisation une priorité soutenue par la puissance publique.

14. Confier de façon régulière une fonction de track 2 (diplomatie non-gouvernementale de contacts informels entre sociétés civiles) **ou track 1.5** (rencontres entre gouvernements et sociétés civiles) **à l'Académie Diplomatique internationale**, voire dès que possible une fonction de médiation, et une fonction de formation à la diplomatie économique liée aux entreprises.

5.3 Numérique, communication, formation, projection

15. Investir dans une politique de référencement numérique s'inscrivant dans une démarche d'influence globale, afin de faire remonter le contenu produit par les think tanks français sur les principales plateformes numériques. Tirer parti des plateformes numériques de mise en réseau de chercheurs et de mise en ligne des publications : le MAEDI pourrait proposer sur son site Internet une sélection des liens vers les think tanks de politique étrangère français.

16. Réaliser une base de données de tous les diplomates susceptibles d'apporter leur expertise sur des spécialités thématiques ou des aires géographiques et culturelles. Les mobiliser en tant que de besoin. La base de données pourrait être réalisée par la DSI, sur la plateforme Diplomatie. L'inscription des agents comme « experts » sur tel ou tel sujet dans la

base de données pourrait se faire au moment de la réalisation de la page profil personnelle de chacun sur Diplomatie ; consultable ensuite par tous.

17. Créer un fonds pour la traduction des travaux français des think tanks, afin à la fois de mieux faire connaître ces travaux et de ne pas en priver les lecteurs francophones (Afrique) en les publiant tous directement en anglais. La DCP dispose déjà d'une enveloppe, modeste, consacrée à la traduction d'articles d'experts en anglais, mais aussi chinois, arabe, etc. Cette enveloppe pourrait être augmentée et les think tanks pourraient spontanément proposer à la DCP leurs meilleurs articles en vue d'une traduction et d'une diffusion/ valorisation dans le réseau, ainsi qu'un placement par les services de presse dans des publications locales.

Parallèlement, s'attacher à créer une plateforme Internet en anglais pour valoriser à l'international des points de vue (pas forcément convergents) français.

18. Un MOOC pourrait être confectionné, en partenariat avec un ou des think tanks, par exemple sur les questions ayant trait à la zone ANMO, en lien avec la DRH (Institut Diplomatique et Consulaire) du MAEDI.

19. Créer un fonds spécifique d'envoi d'experts dans les congrès et forums mondiaux, afin de « porter la voix de la France ».

20. Une fois l'an, organiser au Département des « journées de politique étrangère », ouvertes au public et aux politiques, où l'administration et les think tanks passeraient en revue les grandes questions d'actualité. L'organisation serait confiée aux think tanks, chacun pouvant s'occuper d'une thématique, d'une zone, d'un domaine, etc. Cette même initiative pourrait être prise à Bruxelles en liaison avec notre Représentation permanente et un think tank.

NB : Je remercie vivement l'équipe du CAPS qui m'a assisté pour cette mission, qu'il n'a pas toujours été facile de mener compte tenu de mes fonctions à Madrid. Je suis particulièrement reconnaissant à Justin Vaïsse, son directeur, à Célia Belin, qui m'a beaucoup aidé, et à Clara Marchal. Beaucoup des idées et suggestions sont le fruit de nos débats. Pour autant, ce rapport est le mien et je suis le seul responsable de ce qui y est dit.

ANNEXES

ANNEXE 1 : LETTRE DE MISSION

Copie CMS

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES
ET DU
DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Paris, le 22.12.15 008362 CM

Le Ministre



Monsieur l'Ambassadeur,

Alors qu'on observe dans de nombreux pays une multiplication et un renforcement des think tanks spécialisés sur les questions internationales, l'influence diplomatique française pâtit de la faiblesse relative de ses propres think tanks. Bien souvent, les idées françaises – dans leur diversité – ne sont pas portées à la connaissance de nos partenaires faute de présence dans les enceintes qui comptent, et notre pays ne parvient pas toujours à se placer au centre du débat d'idées alors qu'il joue un rôle de premier plan dans les affaires internationales.

Afin de comprendre les raisons de cette faiblesse relative et de tenter d'y remédier, je vous confie une mission d'information et de recommandation qui devra notamment :

- dresser un tableau des think tanks français travaillant sur les questions internationales et de leur production ;
- les situer dans un contexte international, en les comparant particulièrement aux think tanks de nos partenaires et à ceux des pays émergents ;
- détailler leurs modes de fonctionnement, leurs modes d'interaction avec d'autres acteurs (universités et CNRS, médias, ambassades étrangères, MAEDI et Ministère de la Défense, etc.), et particulièrement leur mode de financement ;
- analyser les financements publics qui leur sont consacrés, et la politique poursuivie à leur égard par les différents organes de l'Etat ;
- formuler des recommandations pour les renforcer – y compris par une étude comparative des divers modes de financement existants – et pour accroître leur capacité de présence et d'influence dans le débat d'idées international, en prêtant une attention particulière au positionnement du Ministère par rapport à ces think tanks.

Afin de mener à bien cette mission, vous pourrez compter sur le soutien logistique et intellectuel du Centre d'Analyse, de Prévision et de Stratégie qui se mobilisera tant au niveau de sa direction qu'en désignant un agent pour vous assister.

Je vous prie d'agréer, Monsieur l'Ambassadeur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

*Paulin - en, si vous
le voulez bien.*

Bien à vous.

Laurent FABIUS

M. Yves SAINT GEOURS
Ambassadeur de France
MADRID

ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNALITES RENCONTREES

- M. Jean Pisani-Ferry, Commissaire général de France Stratégie (29/01/16)
- M. Pascal Boniface, Directeur de l'IRIS (29/01/16)
- M. Thomas Gomart, Directeur de l'IFRI (29/01/16)
- M. Manuel Lafont Rapnouil, Directeur d'ECFR Paris (01/02/16)
- M. Alain Dieckhoff, Directeur du CERI Sciences Po (01/02/16)
- M. Frédéric Charillon, ancien directeur de l'IRSEM (01/02/16)
- M. Camille Grand, Directeur de la FRS (01/02/16)
- M. Thierry de Montbrial, Président de l'IFRI (01/02/16)
- M. Philippe Errera, Directeur DGRIS ministère de la Défense (07/03/16)
- M. Eric Danon, CSFRS (07/03/16)
- M. Michel Duclos, ADI (07/03/16)
- M. Stéphane Romatet, Conseiller diplomatique auprès du Premier ministre (07/03/16)
- Mme Anne-Marie Descôtes, directrice DGM (07/03/16, 30/03/16)
- M. Serge SUR, Centre Thucydide (29/03/16)
- M. Christian Lequesne, CERI (29/03/16)
- M. Laurent Burin des Rozières, Conseiller Prospective et Cultes, Cabinet du Ministre de l'Intérieur (29/03/16)
- M. Jean-Dominique Giuliani, Président Fondation Robert Schuman (22/04/16)
- Mme Teresa Ribera, IDDRI
- M. Jean-Michel Blanquer, ESSEC
- M. Pierre Vimont, Carnegie Europe
- M. Jean-Claude Cousseran
- Entretiens CAPS

NB : D'autres personnalités ont été contactées pour des entretiens qui n'ont pu se tenir pour des raisons d'agenda.

ANNEXE 3 : FICHES DE PRESENTATION DE QUELQUES THINK TANKS FRANÇAIS TRAVAILLANT SUR LES QUESTIONS INTERNATIONALES

Académie Diplomatique Internationale (ADI)

Présentation

L'Académie Diplomatique Internationale (ADI) a été créée en 1926, sous la forme à l'époque d'une organisation internationale. L'ADI connaît actuellement une phase de redéfinition de ses missions et de ses programmes. Elle souhaite orienter son développement autour de la diplomatie entrepreneuriale et de la gouvernance globale, conformément à sa tradition de promotion des formes modernes de la diplomatie. Sans postes de chercheur permanent et sans activité de publication, l'ADI est moins un think tank qu'un vivier d'expertise par ses réseaux et une plateforme de dialogue par ses activités et ses partenariats.

Gouvernance

L'ADI est une association dont le Conseil d'administration est élu par une assemblée d'ambassadeurs à Paris d'un certain nombre d'Etats. Son président est actuellement son Altesse l'Aga Khan. Elle est dirigée par un Directeur général, ancien diplomate français, Michel Duclos ayant récemment succédé à ce poste à Jean-Claude Cousseran. Le personnel de l'ADI est composé de sept personnes à titre permanent, et un nombre variable de consultants en fonction des activités.

Budget

Le budget annuel (non officiel) a été ces dernières années de l'ordre de **1, 5 millions d'euros**. Il n'est pas financé par des subventions publiques (actuellement) mais par des dons privés et pour une partie par l'autofinancement (formations, consultance, location des locaux, organisation d'événements à l'ADI ou hors les murs).

Activité

Recherche et consultance

Les activités de recherche actuelles de l'ADI ont trait aux relations entre le droit international et la diplomatie, notamment dans le cadre d'un partenariat avec l'International Bar Association. En matière de consultance, elle est opérateur d'un programme de l'Union Européenne en association avec Irene-Essec et met en œuvre un partenariat avec l'Organisation internationale de la Francophonie. Elle répond au cas par cas à des demandes pouvant émaner de structures publiques ou privées.

Dialogue et médiation

L'ADI est une structure d'accueil pour des rencontres en général confidentielles de type « *track 2* » ou « *track 1.5* ». Elle en bénéficie sur ce créneau de locaux adaptés et d'un réseau de partenaires spécialisés à Berlin, Bruxelles, Londres et en Suisse.

Evènements

L'ADI organise des conférences, séminaires et débats (publics ou en format fermé) sur des questions d'actualité soit autour de personnalités de haut niveau, souvent étrangères, soit en réunissant pour des *policy dialogues* des experts et des diplomates.

Formation

L'ADI propose différentes formations professionnalisantes à destination de diplomates, fonctionnaires, journalistes, étudiants et autres personnes amenées à intervenir à l'international, en particulier sur les pratiques diplomatiques, la négociation internationale, la gestion de crise, la relation avec les médias ou le protocole. Elle met en place actuellement un cycle d'études et de formation sur le commerce international.

Environnement

Présence médiatique et numérique

L'Académie Diplomatique Internationale, qui a fonctionné jusqu'ici en limitant sa visibilité extérieure pour privilégier des discussions de fond sans retombées publiques (sauf exception), compte 693 « j'aime » sur Facebook au 23 juin 2016.

Partenariats

Outre l'ESSEC, l'International Bar Association et l'OIF, l'ADI entretient des partenariats avec des structures publiques françaises (AFD, MAEDI par exemple) et des acteurs internationaux tels que l'*International New York Times*, l'*International Chamber of Commerce*, *Harvard University* ou *Oxford University*. Les ambassades à Paris constituent historiquement des interlocuteurs privilégiés pour l'ADI.

Asia Centre

Présentation

Asia Centre est une association loi 1901 fondée en 2005 par François Godement qui conduit des recherches et débats sur les tendances clés en Asie.

Organisation

Structure

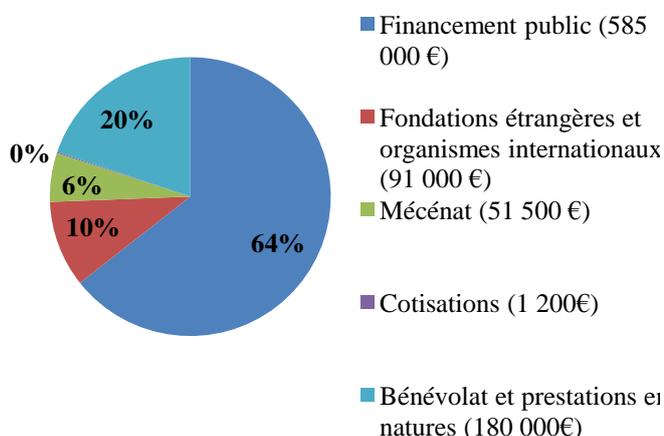
Les travaux de recherche d'Asia Centre sont organisés autour de 5 axes : les affaires stratégiques et relations internationales, la politique comparée, l'économie et les questions énergétique et environnementale.

Gouvernance

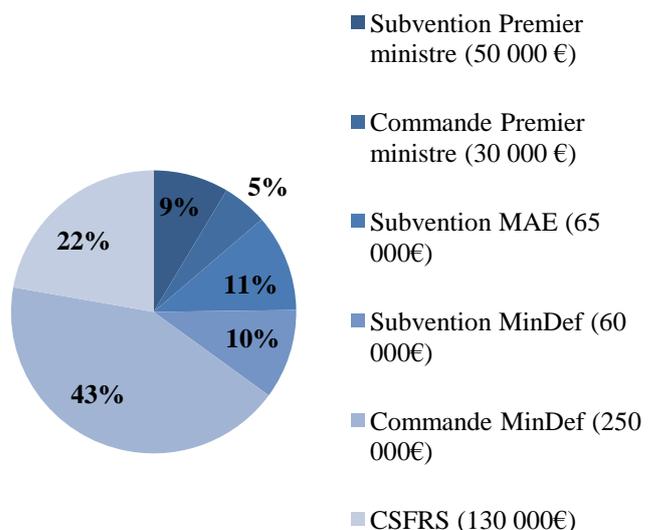
Jean-François Di Meglio a été le Président d'Asia Centre de 2009 à décembre 2015, et de nouveau depuis le 5 juillet 2016. La direction comprend une Assemblée générale des membres et son Bureau, un Comité exécutif présidé par Jean-Raphaël Chaponnière (Président de décembre 2015 à juillet 2016) et un Conseil d'orientation composé de chercheurs (CNRS, Sciences Po, EHESS, Inalco, Université Dauphine), de hauts fonctionnaires et *policy makers* (MAEDI, Ministère de l'Economie...) ainsi que de membres de la société civile et de représentants de grandes entreprises (Total, Société Générale). Le centre mobilise le travail de 61 chercheurs et chercheurs associés.

Financement

Le budget prévisionnel d'Asia Centre s'élève à **757 200 €** en 2014 en incluant les contributions non numéraires des trois principaux bénévoles (Jean-François Di Meglio, Jean-Yves Colin, et Jean-Luc Racine) selon la répartition suivante :



Parmi ce budget, **585 000 €** sont des financements publics :



Activités

Recherche et Publication

Asia Centre a publié sur une base régulière jusqu'en 2015 trois revues spécialisées (en français) : *China Analysis*, *Japan Analysis* et *Korea Analysis*. Après la reprise (en anglais exclusivement) de *China Analysis* par l'ECFR, la production des revues est actuellement en phase de refondation. Chaque année, le Centre réalise les *Annuaire Asie* publiés par la Documentation Française qui analysent les principaux événements politiques et économiques récemment survenus en Asie. Enfin, le centre a publié sur son site internet plus de 20 notes et études en 2015. Après avoir publié en 2007 un premier ouvrage sur les questions énergétiques chinoise, Asia Centre vient de publier en juin 2016 un deuxième ouvrage collectif chez Routledge ; « China's energy security ».

Evènements

Le Centre a organisé 20 évènements en 2015 sous forme de rencontres informelles de spécialistes qui traitent des développements économiques ou des enjeux régionaux autour de l'énergie en Asie ; de débats publics qui réunissent les acteurs clés des milieux universitaires, institutionnels, économiques et de la presse sur les problématiques contemporaines asiatique ainsi que des séminaires et dialogues internationaux avec des universités, des institutions et des think tanks à Paris, Pékin, Tokyo, Singapour, Bruxelles ou Washington. Le Centre entretient des relations régulières avec des entités académiques et des think tanks asiatiques (Academy of Korean Studies, Hong Kong Baptist University, CICIR à Pékin, ...). Asia Centre organise aussi annuellement une rencontre à travers les Détroits entre des représentants académiques liés aux milieux d'influence en Chine et à Taiwan, qui se tient dans un lieu « tiers » (Jakarta, Manille, ou Singapour) et en mandarin.

Environnement

Présence médiatique

Les chercheurs et experts d'Asia Centre ont réalisé 41 interventions dans différents médias français et étrangers en 2015 : *Le Monde*, *Le Figaro*, BFM, France Inter, *BBC* ou *Wall Street Journal*.

Présence numérique

Le centre compte 918 abonnés sur Twitter, et 349 mentions « j'aime » sur Facebook au 23 juin 2016. Le site Internet du think tank est traduit en anglais.

Partenaires

Asia Centre a créé des partenariats avec le Ministère de la Défense, le Ministère des Affaires étrangères, des think tanks français et avec une vingtaine d'entreprises (Areva, la Société Générale, Total).

Centre de Recherche Internationale (CERI)

Présentation

Fondé en 1952, le CERI est le plus ancien laboratoire de la Fondation nationale des sciences politiques (FNSP). Associé au CNRS depuis 1967, il est depuis 2002 une Unité Mixte de Recherche sous la double tutelle de Sciences Po et du CNRS. Le Centre se consacre à la recherche fondamentale à travers la double approche des relations internationales et des aires régionales.

Organisation

Structure

La recherche menée au CERI est structurée en 5 axes : sécurité et risque ; espace international ; capitalisme et mondialisation ; trajectoires du politique ; identité et politique.

Gouvernance

L'Administrateur de la Fondation Nationale des Sciences Politiques (FNSP) a nommé Alain Dieckhoff, politiste travaillant sur les questions du nationalisme et les problématiques israéliennes et palestiniennes, directeur du CERI en janvier 2014 pour un mandat de 5 ans. Le CERI rassemble environ 80 chercheurs, 24 chercheurs associés, 106 doctorants et une trentaine de docteurs associés. Ils proviennent du CNRS, de la FNSP ou sont des allocataires de recherche de l'Ecole des doctorants de Sciences Po. Le Centre est doté d'une instance représentative, le Conseil d'unité, composé de membres élus et nommés parmi le personnel scientifique et administratif, qui discute des questions concernant la politique scientifique du centre, son fonctionnement et son budget.

Financement

Les fonds propres du CERI sont basés d'une part sur le soutien du CNRS et de la FNSP et d'autre part sur une levée de fonds.

D'après l'évaluation de l'AERES de janvier 2013, le CNRS apporte au CERI un appui financier substantiel, mais modeste, comparé à celui de la FNSP :

- CNRS : 50 300 euros en 2012, hors salaires
- FNSP : 4,9 millions d'euros en 2012, salaires inclus

La dotation de la FNSP couvre également les frais de fonctionnement de la revue *Critique internationale*.

Depuis 2009, le CERI mène une politique de levée de fonds, auprès de divers partenaires institutionnels et d'entreprises, sous la forme de contrats de recherche, subventions, partenariats, vendre de documents et mécénat. Il s'agit aujourd'hui de la véritable clef de voûte de son modèle économique, qui soutient les missions de terrain des chercheurs (69 000 euros en 2012) et les traductions de la recherche (63 000 euros en 2012). Certains de ses mécènes depuis 2010 sont Danone, Total, Coface, Air Liquide, Cofely-Inéo-Suez, Safran, Lafarge.

Activités

Publication

Le Centre est porteur de nombreuses publications, dont, entre autres, la revue électronique *Les Etudes du CERI* qui existe depuis 1995, la revue comparative de sciences sociales *Critique internationale* ou la collection d'ouvrages scientifiques *Recherches internationales*. Le CERI coordonne aussi quatre collections d'ouvrages en collaboration avec des éditeurs français, britanniques et américains.

Evènements

Le centre a organisé 22 colloques, débats et séminaires de recherche en 2015. Ils sont disponibles en podcast sur le site internet du CERI.

Environnement

Présence dans le milieu universitaire

Les chercheurs maintiennent des rapports étroits avec l'enseignement, à travers leur implication au sein du Collège universitaire, de la *Paris School of International Affairs* (PSIA) et de l'école doctorale de Sciences Po.

Présence médiatique

Les chercheurs du CERI interviennent régulièrement dans les médias tant français qu'étrangers tels que *Le Monde*, *Le Huffington Post*, *Indian Express*, *Deutsche Welle*, *The Conversation*, *La Repubblica*.

Présence numérique

Le CERI a 1 709 abonnés sur Twitter et 7 596 « j'aime » sur Facebook au 23 juin 2016. Le centre dispose aussi d'un compte sur *SoundCloud* avec 58 abonnés pour diffuser les podcasts de ses conférences (au 23 juin 2016). Le site Internet est par ailleurs traduit en anglais.

Partenaires

Le CERI est partenaire avec le Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS) Asie, le GIS Moyen-Orient et mondes arabes, *Institute of International Relations*, *King's College London*, Sorbonne-Paris-Cité, *Stanford University* et *University of Oxford*.

Classement

Le CERI est classé 39^{ème} meilleur think tank de l'Europe de l'Ouest sur 129 selon le *2015 Global Go-To Think Tanks Index Report* de l'Université de Pennsylvanie.

Centre Thucydide

Présentation

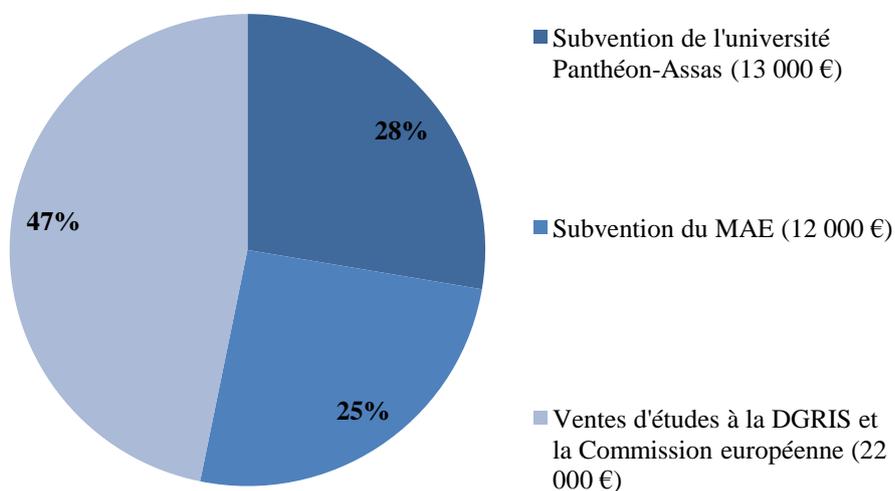
Le Centre Thucydide est l'**unité de recherche en relations internationales de l'Université Panthéon-Assas** (Paris 2) créé en 1999 par le professeur Serge Sur. Le Centre s'intéresse à l'étude des relations internationales en accordant un regard particulier à la paix et à la sécurité internationales dans leurs différentes dimensions.

Organisation

Julian Fernandez, professeur de l'Université Panthéon Assas, est directeur du Centre depuis le 1^{er} mars 2015. Un Conseil d'orientation, présidé par le professeur Serge Sur, a été créé en 2015 et compte 5 membres dont Tristan Lecoq, Secrétaire général. Le Centre s'appuie sur le travail de 28 chercheurs et chercheurs associés, 30 doctorants ainsi qu'un ingénieur de recherche.

Financement

Le Centre Thucydide, département universitaire, ne gère pas directement de budget. Il reçoit une subvention de fonctionnement et les salaires sont à la charge de l'Université. En 2014, le budget prévisionnel du Centre était de 47 000€ et se répartit de la manière suivante :



Divers établissements publics (ministère de l'enseignement supérieur, ministère des affaires étrangères (CAPS), ministère de la défense (DGRIS), Agence Nationale de la Recherche) soutiennent le centre pour la publication de l'*Annuaire Français de Relations Internationales*.

Activités

Formation

Le Centre Thucydide propose des diplômes de troisième cycle en relations internationales et en droit international public, un Master en relations internationales (M1 et M2, recherche ou professionnel) et accueille des doctorants.

Le Centre parraine l'Association des Jeunes Internationalistes (@Les_JI <https://www.facebook.com/JeunesInter/>)

Recherche et Publications

Le Centre réalise des études sur appel d'offre pour l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), la DGRIS du Ministère de la Défense ou la Commission européenne. Le Centre Thucydide est reconnu pour sa publication annuelle de l'*Annuaire Français de Relations Internationales*, primé par l'Institut de France, Académie des Sciences Morales et Politiques (prix Bonafous 2008). L'AFRI est disponible en ligne, sur le site <http://www.afri-ct.org>, un an après la publication papier. Le site a dépassé le million de consultations en 2016.

Le think tank a publié 37 articles sur son site internet durant l'année 2015. Par ailleurs, le Centre remet depuis 2008 le prix **Albert Thibaudet pour honorer les** ouvrages récents consacrés aux relations internationales (sous la présidence du Pr. Antoine Compagnon).

Evènements

Le Centre Thucydide organise des conférences, des tables-rondes, des rencontres avec des personnalités et des journées d'études en France et à l'étranger. En 2015, 3 colloques et conférences ont été organisés et 5 conférences ont déjà eu lieu au 24 avril 2016.

Le Centre a un accord avec CNRS Editions (collection Biblis) pour la publication de deux ouvrages par an.

Environnement

Présence numérique

L'*Annuaire Français de Relations Internationales* du Centre Thucydide @AfriThucy compte 137 abonnés sur Twitter au 23 juin 2016.

Partenariats

Le Centre Thucydide a développé de nombreux partenariats avec des centres ou instituts de recherche (*Center for Transatlantic Relations*, le Centre d'études de sécurité internationale et de maîtrise des armements, l'Ifri ou encore le Centre de recherche stratégique), avec le milieu universitaire (Université de Varsovie, Institut universitaire de Florence, Université Paris-Sorbonne, Université Paris XIII), le Ministère des Affaires étrangères, l'Organisation Internationale de la Francophonie, EDF ou encore Dassault Aviation ou Sanofi

European Council on Foreign Relations (ECFR) – Bureau de Paris

Présentation

Enregistré à Londres en tant que *charity* et en France comme une association loi 1901, le European Council on Foreign Relations (ECFR) est le « premier think tank pan-européen » dédié au rôle de l'Europe dans le monde. Lancé en 2007, il a pour objectif de conduire des recherches et de promouvoir un débat éclairé en faveur d'une politique étrangère européenne efficace, cohérente et porteuse des valeurs européennes. L'ECFR est présent dans 7 capitales européennes : Berlin, Londres, Madrid, Varsovie, Rome, Sofia et Paris (créé en 2007).

Organisation

Structure

L'ECFR structure son action autour de trois vecteurs :

- un Conseil, organe stratégique pan-européen, réunissant environ 270 personnalités européennes au sens large (UE, Etats candidats et associés) issues de la politique, des affaires, de la recherche et des médias ;
- les bureaux nationaux, dont le bureau de Paris, permettant à l'ECFR de diffuser ses idées auprès des principales capitales européennes, et de nourrir la relation entre ces Etats-membres et les équipes de chercheurs de l'ECFR ;
- Quatre programmes de recherche dont trois géographiques (Asie et Chine, Moyen-Orient et Afrique du Nord, et Europe élargie), ainsi qu'un programme transversal traitant des enjeux stratégiques pour la projection de puissance de l'Europe dans le monde. La quarantaine de chercheurs de ces programmes sont présents dans de nombreux autres pays (Etats-Unis, Turquie, Belgique, Grèce, etc.) en plus des bureaux nationaux, et l'ECFR peut recourir en tant que de besoin à des correspondants présents dans les 28 Etats-membres de l'UE, notamment pour des enquêtes pan-européennes.

Le Conseil de l'ECFR se réunit une fois par an. Il compte 24 Français dont, entre autres, Pierre Moscovici, Sylvie Goulard, Jean-Marie Guéhenno, Elisabeth Guigou, Sylvie Kauffmann, Bassma Kodmani, Pierre Vimont, Bernard Kouchner, Pascal Lamy, Bruno Le Maire, Jean-David Levitte, Christine Ockrent, Laurence Parisot, Jean Pisani-Ferry, Olivier Roy, Ghassan Salamé et Jean-Claude Trichet.

Gouvernance

Mark Leonard est le co-fondateur et directeur de l'ECFR. Carl Bildt, Emma Bonino et Mabel Van Oranje co-président le Conseil. Le bureau de Paris est dirigé depuis septembre 2015 par Manuel Lafont Rapnouil, diplomate, et héberge une partie du programme Asie de l'ECFR, dirigé par François Godement. Cinq autres personnes y travaillent.

Financement

En 2014, les ressources d'exploitation de l'ECFR sont de 7,9 millions d'euros, dont la majorité (52%) provient de fondations, notamment de l'*Open Society Foundation*, *Stiftung Mercator* ou *Robert Bosch Stiftung*. 22% de ses ressources viennent d'argent public, et

notamment des Ministères des Affaires étrangères allemand, britannique, danois, espagnol, finlandais, néerlandais, suédois ou encore norvégien.

Jusqu'en 2015, l'ECFR Paris ne percevait pas de subvention publique française ; l'essentiel du financement du bureau de Paris provient de transferts du siège de l'ECFR. Le budget prévisionnel du bureau de Paris pour 2015 était de 605 400 euros.

Activités

Recherche et Publication

En plus des commentaires de ses chercheurs liés à l'actualité, l'ECFR publie en ligne la quasi-intégralité de ses nombreux travaux (35 en 2015) sous la forme de notes politiques de taille intermédiaire et de rapports de fond. Il adopte systématiquement une problématique européenne (non-limitée à l'UE) et avance le plus souvent des propositions et recommandations opérationnelles. Il publie notamment depuis 2010 un « *European Foreign Policy Scorecard* », rapport annuel sur l'efficacité de l'action extérieure de l'Europe (UE et Etats-membres).

Influence et Evènement

L'objectif du bureau de Paris est de renforcer les liens avec le pays d'accueil et les acteurs essentiels de la politique étrangère en France ainsi que de promouvoir les idées de l'ECFR auprès des décideurs politiques à travers des séminaires privés, des réunions d'experts et des conférences publiques. 20 évènements ont été organisés par le bureau en 2015 (et déjà 36 au premier semestre 2016).

Environnement

Présence médiatique

Les chercheurs de l'ECFR interviennent régulièrement dans les médias (presse, radio, télévision) français et étrangers (*La Croix*, *Le Monde*, France24, CNN, *Jeune Afrique*, VoA).

Présence numérique

L'ECFR Paris compte 1 739 abonnés sur Twitter et 718 « j'aime » sur Facebook au 23 juin 2016 (plus de 44 000 abonnés Twitter pour l'ECFR). La fréquentation de son site internet est en forte augmentation (plus de 140 000 pages uniques vues). Ses évènements publics sont accessibles en streaming, ou via des podcasts disponibles sur SoundCloud, Youtube et iTunes.

Partenaires

L'ECFR à Paris peut compter sur des partenariats avec la Fondation Calouste Gulbenkian, l'Ecole Normale Supérieure, Sciences Po, la Maison de l'Europe, ainsi que la Représentation en France de la Commission européenne et plusieurs ambassades européennes.

Classement mondial

L'ECFR est le 30^{ème} meilleur think tank au monde, et le 10^{ème} parmi ceux couvrant la politique étrangère selon le *2015 Global Go-To Think Tanks Index Report* de l'Université de Pennsylvanie.

Fondation Robert Schuman

Présentation

Créée en 1991, la Fondation Robert Schuman, reconnue d'utilité publique, œuvre en faveur de la construction européenne et s'est donnée pour principale mission de promouvoir les valeurs et les idéaux européens à l'intérieur comme hors des frontières de l'Union. Elle entend travailler comme un centre de recherches sur les politiques européennes. Ses bureaux sont installés à Paris (siège social) et à Bruxelles. Elle dispose de correspondants dans les pays de l'Union et de partenaires dans les pays tiers.

Organisation

Structure

La Fondation est organisée autour de 5 axes de recherche : politique et démocratie, intégration économique, Europe et sociétés, élargissement et voisinages et l'Union européenne dans le monde (diplomatie, défense).

Gouvernance

Jean-Dominique Giuliani est le Président et Pascale Joannin la Directrice générale de la Fondation Robert Schuman, qui compte 5 experts permanents. La Fondation comprend un Conseil d'administration de 12 membres composé d'anciens et d'actuels députés, sénateurs, ministres et chefs d'entreprises et un Comité scientifique de 26 membres issus du milieu académique et politique et présidé par l'économiste Jean-Paul Betbèze. Elle fait appel, sous contrat ou bénévolement, à de nombreux contributeurs extérieurs, spécialistes des thèmes étudiés. Ceux-ci constituent un cercle de plus d'une centaine de personnalités.

Financement

Le budget 2015 de la Fondation Robert Schuman est de 1,5 millions d'euros dont la moitié provient de financements publics. Le reste est issu de cotisations, abonnements, dons et ventes de publications.

Activités

Recherche et publications

La Fondation Robert Schuman publie chaque semaine une étude *Question d'Europe* qui approfondit une thématique particulière liée à l'actualité, voire un *Entretien d'Europe* qui apporte l'éclairage de hautes personnalités sur un sujet d'actualité. Au cours de l'année 2015, 44 *Questions d'Europe* et *Entretiens d'Europe* sont parus. La Fondation publie aussi annuellement (en français et en anglais) *L'Etat de l'Union, Rapport Schuman sur l'Europe* qui apporte un éclairage sur les grands enjeux européens. Elle a publié en 2015 la 3^{ème} édition d'un *Atlas permanent de l'Union européenne* (actualisé en permanence sur Internet). Depuis 2002, la Fondation Robert Schuman analyse également les enjeux et les résultats de chaque élection dans tous les pays de la grande Europe à travers sa publication électronique *L'Observatoire des Elections en Europe*. Enfin, il est possible de recevoir

gratuitement la lettre électronique hebdomadaire de la Fondation, diffusée en 6 langues (français, anglais, allemand, espagnol, polonais et russe) à 200 000 abonnés.

Evènements

La Fondation a organisé une vingtaine de conférences et débats en France et 7 à Bruxelles en 2015.

Environnement

Présence médiatique

Les responsables et les chercheurs de la Fondation interviennent régulièrement dans les médias français (Le Figaro, les Echos, la Croix, Europe 1, France 5, France 24, LCI, RMC, BFM Business, RCF) et internationaux (européens, asiatiques et américains) et publient dans de nombreuses revues.

Présence numérique

La Fondation compte 9 938 abonnés sur Twitter et 7 413 mentions « j'aime » sur Facebook au 23 juin 2016. Elle dispose d'une application gratuite (« Fondation Robert Schuman »), disponible sous tous les formats ; mise à jour en permanence, elle suit en temps réel l'actualité européenne. Son site Internet accueille en moyenne 350 000 visiteurs par mois.

Partenaires

La Fondation a conclu un partenariat avec le Cercle Les Echos et leMonde.fr pour lesquels ses chercheurs publient régulièrement des articles. La Fondation est l'un des partenaires privilégiés de la Konrad Adenauer Stiftung avec laquelle elle anime le *Club rhénan*, cercle de rencontres entre parlementaires et experts français et allemands. Elle collabore régulièrement avec SAIS (Johns Hopkins) et Chatham House. Elle entretient des relations étroites (colloques, séminaires, publications) avec la plupart des Instituts de recherche internationale des Etats membres de l'Union européenne, la Commission européenne (European Strategic Policy Center) et le Conseil de l'Europe.

Classement mondial

Plusieurs fois honorée du Prix des Think Tanks en France (Observatoire des Think Tanks), la Fondation Robert Schuman est classée 97^{ème} meilleur Think tank de l'Europe de l'Ouest sur 129 selon le *2015 Global Go-To Think Tanks Index Report* de l'Université de Pennsylvanie.

Fondation pour la Recherche Stratégique (FRS)

Présentation

Fondation reconnue d'utilité publique issue de la fusion, en 1998, entre la Fondation des Etudes de Défense (créée par Pierre Joxe) et le Centre de Recherche et d'Etudes Stratégiques et Technologiques, la FRS a pour mission de contribuer au débat public national et international en matière de défense et de sécurité en assurant la publication de travaux relatifs à la pensée stratégique.

Organisation

Structure

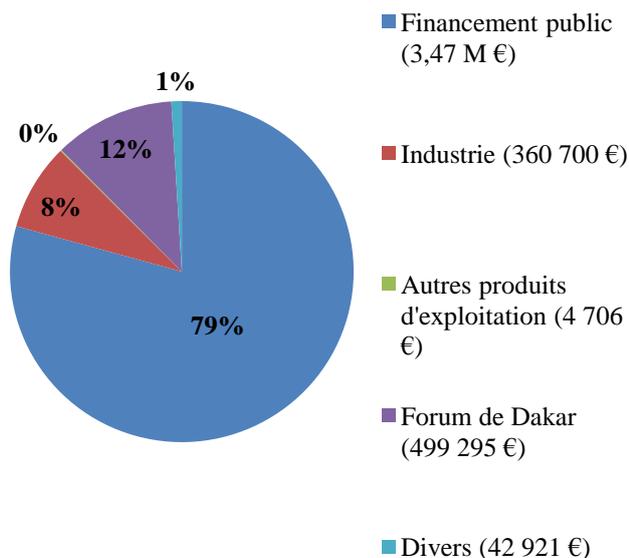
La FRS s'organise autour de cinq axes majeurs : les questions militaires et stratégiques ; la stratégie, les industries et les technologies ; la nature des crises et des conflits ; la sécurité de l'Etat et du citoyen ; la défense et la sécurité dans des aires régionales stratégiques.

Gouvernance

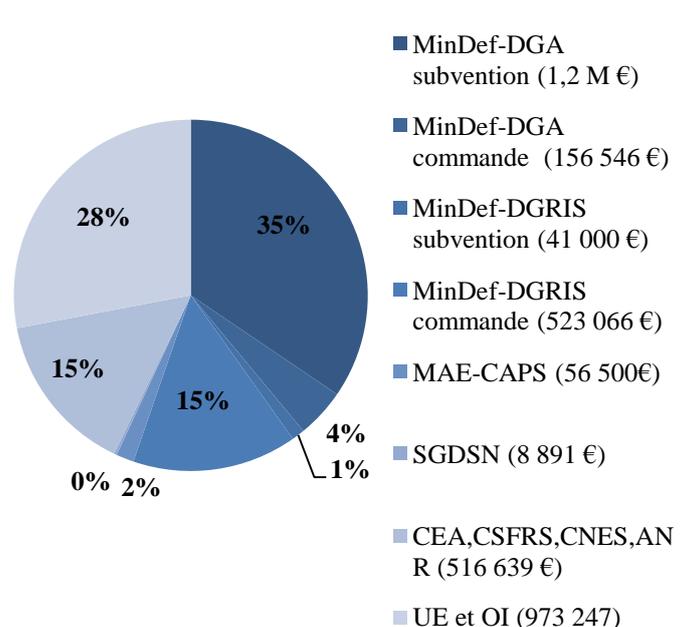
La FRS accueille une quarantaine de chercheurs (23 permanents et 22 associés) sous la direction de Camille Grand. La Fondation est administrée par un conseil comprenant des membres désignés par les fondateurs, des membres de droit représentant certains ministères et des membres cooptés en raison de leurs compétences dans le domaine d'activité de la Fondation. Le Bureau du Conseil d'administration est présidé par Bruno Racine.

Financement

Les produits d'exploitation de la FRS s'élèvent à **4,38 millions d'euros** en 2014 selon la répartition suivante :



Parmi ces ressources, **3,47 millions d'euros** sont des financements publics :



Activités

Recherche et publication

La FRS diffuse des notes sur des sujets d'actualité liés à la sécurité internationale. La Fondation publie par ailleurs la collection *Recherches & Documents* qui reprend des travaux de recherche menés au sein de la FRS ainsi que la revue *Défense et Industrie* dont 6 numéros sont parus depuis juin 2014 (au 17 mai 2016). Les chercheurs de la Fondation publient régulièrement des articles dans des revues et ouvrages en France et à l'étranger.

Enseignement

L'équipe de recherche de la Fondation enseigne dans les grandes Ecoles civiles et militaires (Ecole polytechnique, ENA, Saint-Cyr, Sciences Po...) ainsi qu'à l'Université. La FRS accueille également des doctorants et propose des formations pour les entreprises, les organisations et les administrations françaises ou européennes.

Evènements

La Fondation organise tous les deux mois les « Journées d'étude de la FRS » qui rassemblent une quinzaine d'intervenants français et étrangers, politiques, hauts fonctionnaires, militaires, universitaires et représentants de la société civile. En parallèle, le think tank a organisé 10 conférences, rencontres, séminaires et demi-journées d'études en 2015.

Environnement

Présence médiatique

Les chercheurs de la FRS sont intervenus dans plus de 200 médias français et étrangers en 2015 tels que *Le Monde*, *France 24*, *France culture*, *Radio Vatican*, *Atlantico*, *The Conversation*, *Le Temps*.

Présence numérique

La FRS compte 3960 abonnés sur Twitter, 2000 « j'aime » sur Facebook et 1 231 abonnés sur LinkedIn, au 23 juin 2016. La Fondation diffuse les podcasts de ses conférences et tables rondes sur sa chaîne YouTube qui, au 23 juin 2016, compte 208 abonnés.

Partenaires

La FRS est partenaire de programmes de recherche comme « Nordika » dédié à la région de la Baltique et du Grand Nord, de projets européens tel que « Impact Europe » qui vise à lutter contre la radicalisation ainsi que du réseau européen « EU-Non Proliferation consortium » dont l'objectif est de combattre la prolifération des armes de destruction massive.

Classement mondial

La FRS est classée 76^{ème} des meilleurs think tanks sur 129 pays de l'Europe occidentale selon le *Global Go-To Think Tanks Index Report* de l'Université de Pennsylvanie réalisé en 2015.

German Marshall Fund of the United States – Bureau de Paris

Présentation

Fondé en 1972, le *German Marshall Fund of the United States* (GMF) est un think tank transatlantique, dont la mission principale est de renforcer la coopération entre les Etats-Unis et l'Europe. Avec des bureaux à Washington D.C. (siège), à Berlin, Paris, Bruxelles, Belgrade, Ankara, Bucarest et Varsovie ainsi que des représentations à Bratislava, Turin et Stockholm, le GMF est doté d'une présence permanente des deux côtés de l'Atlantique. Le GMF à Paris agit comme une interface de dialogue entre les responsables politiques, les chefs d'entreprise, les instituts de recherche et le monde de l'expertise français, européens et américains.

Gouvernance

Le GMF est présidé par Dr. Karen Donfried. Le Conseil d'administration du GMF est composé de 23 membres issus principalement du secteur privé. Au sein du bureau parisien, Dr. [Alexandra de Hoop Scheffer](#) dirige une équipe de 5 personnes dont 3 chercheurs permanents et le responsable du programme d'échange *Marshall Memorial Fellowship* en Europe. Le bureau accueille également des stagiaires.

Financement

En 2016, les ressources du GMF s'élevaient à 28,1 millions d'euros. 69% du budget annuel proviennent de subventions extérieures, et 31% sont couverts par les fonds propres du GMF. Le bureau de Paris disposait d'un budget de 654 000 euros en 2015, dont près de 40% étaient financés par des partenariats et des subventions provenant d'administrations publiques, d'organisations européennes, et d'entreprises privées françaises.

Activités

Les activités du bureau de Paris couvrent quatre grandes thématiques : la politique étrangère des Etats-Unis et de la France ; les relations transatlantiques et l'avenir de l'Union européenne et de l'OTAN ; la défense et la sécurité internationale ; la gouvernance mondiale.

Programmes de recherche

Le bureau de Paris dirige plusieurs programmes de recherche :

- Le programme Europe, en collaboration avec les autres bureaux européens, pour lequel le GMF-Paris a pour objectif de renforcer le dialogue européen sur des sujets tels que la politique étrangère française, les relations franco-allemandes, ou les populismes en Europe.
- Le programme Sécurité transatlantique se structure autour d'un groupe de travail constitué d'experts, de praticiens et de représentants du secteur privé américains et européens qui se réunit trois fois par an à Paris et dans les autres capitales européennes. Une série de publications, à l'issue de chaque session de travail, est également diffusée.
- Le programme Politique étrangère américaine porte sur l'avenir du leadership des Etats-Unis dans le monde et se structure autour d'un groupe de travail qui se réunit à Paris, Berlin,

Bruxelles et Londres. Un rapport accompagné de recommandations concrètes a été diffusé à l'issue du premier cycle de réflexion en 2016, en amont des élections présidentielles américaines.

Evènements

Le bureau de Paris du GMF organise tous les mois un petit déjeuner et un déjeuner débat autour de personnalités ou experts européens et américains sur des sujets d'actualité économique et politique. Le GMF-Paris organise aussi des séminaires privés destinés à informer les responsables politiques et les dirigeants de grands groupes sur des thématiques ciblées. Enfin, en partenariat avec les grandes écoles, les universités, des ambassades ou la presse internationale, le GMF-Paris organise entre deux et trois fois dans l'année, des grandes conférences publiques sur des sujets d'actualité.

Influence

Le GMF a mis en place en 1982 le programme d'échange *Marshall Memorial Fellowship* (MMF) afin de sensibiliser et de former les futurs dirigeants européens et américains aux réalités politiques, économiques et sociales de l'autre côté de l'Atlantique. Dans le cadre de ce programme, le bureau de Paris sélectionne les candidats français au départ, et organise la venue à Paris des candidats américains. Egalement, le GMF-Paris promeut la voix française dans les différents forums internationaux organisés par le GMF, notamment au *Brussels Forum*, en y faisant participer des responsables politiques et économiques français.

Environnement

Présence médiatique

Les chercheurs, publications et activités du GMF sont apparus 10 133 fois dans les médias français et étrangers en 2015.

Présence numérique

Au 1^{er} juillet 2016, le GMF comptait 25 700 abonnés sur Twitter, et 41 000 mentions « j'aime » sur Facebook.

Partenaires

Le bureau de Paris du GMF a développé plusieurs partenariats avec des institutions publiques ainsi qu'avec des entreprises et des fondations privées. Les activités du GMF à Paris ont notamment reçu le soutien de plusieurs ministères des affaires étrangères (français, allemand, britannique, norvégien, américain, polonais et canadien), du ministère de la défense français, de la représentation de la Commission européenne en France, du Groupe Airbus, de la *Fritz Thyssen Stiftung*, et de la *Bertelsmann Stiftung*. Des collaborations régulières avec Sciences Po Paris et des think tanks tels que l'ECFR, le Chatham House ou la FRS ont également permis le développement d'événements et de publications communs.

Classement

Le GMF est classé 153^{ème} meilleur think tank au monde (sur 175) et 31^{ème} meilleur think tank aux Etats-Unis (sur 75) selon le *Global Go-To Think Tanks Index Report de 2015* réalisé par l'Université de Pennsylvanie.

Institut d'Études de Sécurité de l'Union européenne (EUISS)

Présentation

L'Institut d'Études de Sécurité de l'Union européenne créé en janvier 2002 est une agence autonome de la Politique étrangère et de sécurité commune (PESC) de l'Union européenne dont le but est de forger une culture européenne de sécurité pour l'Union européenne, soutenir l'élaboration et la projection de la politique étrangère et enrichir le débat stratégique à l'intérieur et hors d'Europe. Basé à Paris, l'EUISS est également doté d'un bureau de liaison à Bruxelles depuis 2012.

Gouvernance

Antonio Missiroli est le Directeur de l'Institut d'Études de Sécurité de l'Union européenne (EUISS) depuis octobre 2012. Il dirige une équipe de 6 chercheurs permanents et 7 chercheurs associés dont le travail est complété par un réseau d'analystes juniors et de chercheurs invités. L'institut est régi par un conseil d'administration, présidé par le Haut Représentant de l'Union aux affaires étrangères et à la politique de sécurité (HR), qui fixe ses règles budgétaires et administratives et approuve son programme de travail. Le Comité politique et de sécurité (CoPS) exerce le contrôle politique – sans préjudice à l'indépendance intellectuelle et l'autonomie opérationnelle de l'Institut.

Financement

L'Institut est financé par les Etats membres de l'UE, selon une contribution basée sur le RNB.

Activités

Publication

L'EUISS mène des activités de recherche aussi bien thématiques que géographiques (Les Amériques, Afrique, Asie, Moyen-Orient et Russie et pays voisins). Les *Cahiers de Chaillot* qui portent sur l'actualité en matière de sécurité européenne sont le produit-phare de l'Institut. L'EUISS publie également des livres dont le format comprend à la fois des études thématiques approfondies et des recueils d'information liés à la sécurité de l'UE, comme le *Yearbook* de l'EUISS (YES) qui est une compilation annuelle regroupant les documents et statistiques clés en anglais, français et allemand. Par ailleurs, l'EUISS produit des publications plus courtes comme les *Rapports* qui présentent les résultats des principaux projets de recherche et événements de l'IESUE, les *Alertes* qui offrent des réponses succinctes aux défis les plus urgents en matière de sécurité européenne ou des *Briefs* dont l'objectif est de sensibiliser aux nouveaux défis de la politique étrangère et de sécurité de l'Union. En 2015, 3 *Cahiers de Chaillot*, 2 livres, dont le *Yearbook*, 4 *Rapports*, 56 *Alertes* et 39 *Briefs* ont été publiés par l'institut.

Evènement

L'EUISS organise des conférences sur invitations auxquelles participent des personnalités reconnues, centrées sur de grandes questions politiques ainsi que des séminaires axés sur des sujets spécifiques, souvent à vocation régionale ou politique. L'institut organise également

des Task Forces, sous forme de réunion plus restreinte pour surveiller la situation d'une région et/ou l'évolution de politiques spécifiques, et formule des recommandations ciblées. En 2015, l'EUISS a organisé 21 événements, principalement à Bruxelles, a participé à l'organisation de 25 événements internationaux et ses chercheurs sont intervenus dans plus de 100 conférences dans le monde.

Environnement

Réseau et dialogue

L'EUISS travaille en étroite coopération avec le SEAE. En 2015 l'institut a notamment organisé des rencontres avec les responsables des centres de planification politique des 28 Etats membres de l'UE dans le cadre de la préparation de la nouvelle stratégie européenne de sécurité et de défense. Par ailleurs, depuis 2013, l'institut représente l'Union européenne lors du Conseil de Sécurité et de Coopération en Asie-Pacifique (CSCAP) avec pour mission de prendre part aux activités du CSCAP en fournissant une expertise européenne sur les questions-clés de sécurité régionale.

Présence numérique

L'EUISS compte 15 821 mentions « j'aime » sur Facebook et 11 100 abonnés sur Twitter au 7 juillet 2016.

Classement mondial

L'institut est classé 88^{ème} meilleur think tank au monde, hors Etats-Unis, sur 137 selon le *Global Go-To Think Tanks 2015* de l'Université de Pennsylvanie.

Présentation

L'IRIS est une **association loi de 1901 reconnue d'utilité publique** fondée en 1991 et travaillant sur les thématiques géopolitiques et stratégiques.

Organisation

Structure

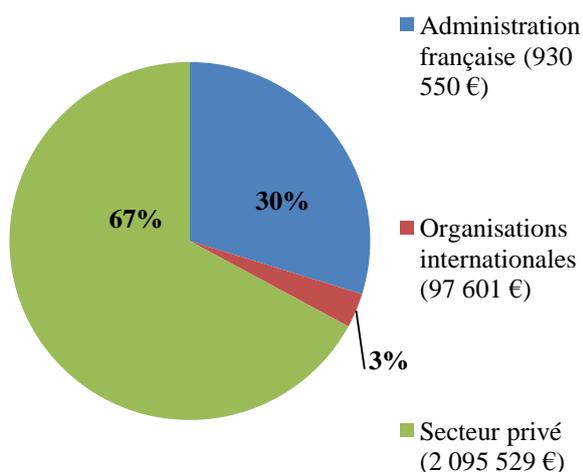
L'institut est structuré en quatre pôles : recherche (thématique et géographique), évènements et manifestations, publication, et formation.

Gouvernance

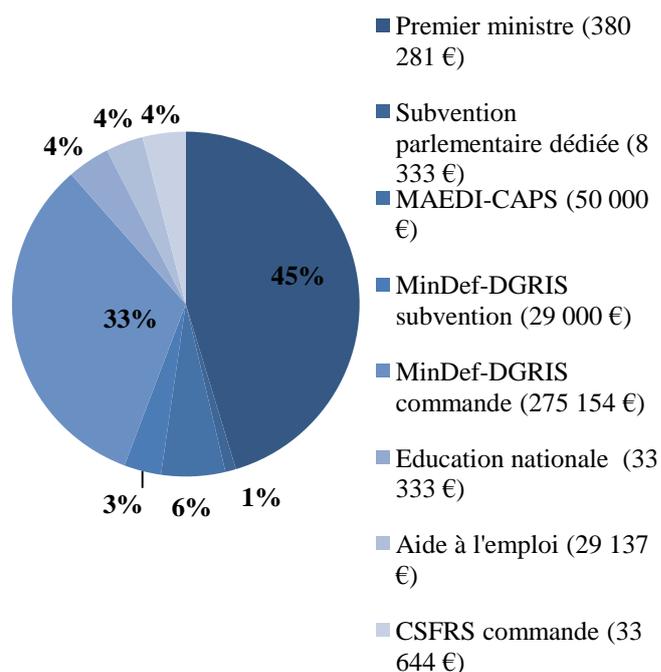
L'IRIS s'appuie sur une équipe d'une soixantaine d'experts dont 14 directeurs de recherche, 11 chercheurs et 37 chercheurs associés. Pascal Boniface est le directeur et le fondateur de l'IRIS ; Didier Billion et Jean-Pierre Maulny sont directeurs adjoints. Le Conseil d'administration de l'IRIS est présidé par Alain Richard. Les vice-présidents sont Roselyne Bachelot, Hubert Védrine et Alain Marsaud. Pascal Lamy et Arthur Paecht sont Présidents d'honneur. Les 15 autres membres du Conseil d'administration exercent des fonctions publiques (député, sénateur, conseiller général, ancien secrétaire d'Etat à la défense) ou privées (direction des relations institutionnelles du groupe Pinault-Printemps-Redoute, Directeur général de chez Thales ou Secrétaire général de l'entreprise Louis Vuitton).

Financement

En 2014 les produits d'exploitation de l'IRIS étaient de **3,02 millions d'euros** :



Parmi lesquelles, **830 550 €** de l'Administration française :



Activités

Recherche et Publication

IRIS Edition rassemble les différentes publications de l'Institut dont *L'Année stratégique*, la *Revue internationale et stratégique* et la collection *Enjeux stratégiques*. En 2015, les chercheurs ont réalisé ou dirigé 21 ouvrages, une douzaine d'études et plus de 200 contributions pour des revues scientifiques ou type *policy papers*.

Formation

Depuis 2002, l'IRIS dispose d'un établissement d'enseignement supérieur technique enregistré au rectorat de Paris (IRIS Sup') qui délivre des diplômes en stratégie internationale, relations internationales, géo-économie, action humanitaire, défense, sécurité et gestion de crise. L'IRIS organise par ailleurs des cycles de formation professionnelle destinés à un large public, et organise des formations spécifiques « sur mesure » au sein des entreprises.

Evènement

Chaque année l'institut organise les conférences stratégiques annuelles et les journées européennes. Des colloques bilatéraux comme les Journées stratégiques franco-partenaire étranger sont aussi organisées avec le concours des organismes ministériels et des entreprises publiques ou privées.

Environnement

Relation avec l'Etat

L'IRIS réalise des études ou organise des conférences pour les administrations (ministère des Affaires étrangères, ministère de la Défense, Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, etc.) et ses experts sont fréquemment auditionnés par les commissions parlementaires du Sénat et de l'Assemblée nationale.

Présence médiatique

En 2014, l'IRIS a poursuivi ou noué des partenariats avec de nombreux médias (*RFI, France Culture, La Croix...*), comptabilisant 1810 interventions dans la presse écrite, 483 interventions radio et 257 interventions à la télévision. Pascal Boniface est éditorialiste pour les quotidiens *La Croix*, *La Vanguardia* (Espagne) et *Al Ittihad* (Emirats arabes unis), tandis que Didier Billion est éditorialiste pour le quotidien *Zaman* (Turquie).

Présence numérique

L'IRIS compte 16 373 abonnés sur Twitter, 39 845 « j'aime » sur Facebook et 1 291 abonnés sur YouTube au 23 juin 2016. Plus de 350 publications (analyses et interview écrites ou filmées) sont publiées sur son site internet, en français et en anglais.

Classement mondial

L'IRIS est classé 44^{ème} meilleur think tank de l'Europe de l'Ouest sur 129 selon le *Global Go-To Think Tanks 2015* de l'Université de Pennsylvanie.

Institut de recherche stratégique de l'École militaire (IRSEM)

Présentation

Créé par un arrêté du 15 octobre 2010, l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire (IRSEM) est un organisme extérieur sous tutelle de la direction générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS) du ministère de la Défense. Il est chargé de réaliser des études sur les domaines intéressant le ministère, de contribuer au renforcement du lien entre la défense et la recherche stratégique, en particulier universitaire, d'apporter son concours à l'enseignement militaire supérieur, de soutenir le rayonnement de la pensée stratégique française aux plans national et international, de participer au débat institutionnel, public et académique sur les questions de défense et de sécurité.

Organisation

Structure

L'IRSEM est constitué d'une équipe de direction (directeur, directeur scientifique et secrétaire général), d'une équipe de recherche (environ 25 chercheurs, dont 4 directeurs de recherche et 4 postdoctorants) et d'une équipe administrative (11 personnes).

Gouvernance

Nommé directeur par arrêté du ministre de la Défense en date du 31 mai 2016, Jean-Baptiste Jeangène Vilmer est entré en fonction le 15 juin 2016. Le Conseil scientifique de l'IRSEM regroupe 14 personnalités du monde académique et universitaire et 6 membres de droit représentant le Comité de Cohérence de la Recherche Stratégique et de la Prospective de défense (CCRP), composé de représentants de la DGRIS, l'EMA, la DGA, le SGA, la DEMS et le cabinet du ministre.

Financement

L'IRSEM est entièrement financé par le Ministère de la Défense.

Activités

Recherche et enseignement

L'IRSEM participe au soutien des jeunes chercheurs, en offrant chaque année 5 allocations doctorales, 3 allocations postdoctorales, et 2 allocations supplémentaires, doctorales ou postdoctorales, sur projet. L'IRSEM organise et finance également un grand nombre de colloques et de séminaires chaque année ; reçoit la visite de délégations étrangères plusieurs fois par mois ; et ses chercheurs contribuent à l'enseignement supérieur militaire (École de guerre, IHEDN, CHEM, Saint-Cyr, etc.) comme civil (Sciences Po, INALCO, Paris-1, UPEC, Paris-5, etc.).

Publications

L'IRSEM a des publications variées, dans des formats divers, dont les *Études de l'IRSEM* (longues), les *Notes de recherche stratégique* (plus courtes), et la revue académique *Les Champs de Mars* qui présente des articles scientifiques sur les questions stratégiques. Fin 2015, l'IRSEM avait publié 41 *Études*, 28 numéros des *Champs de Mars* et 26 *Notes de recherche stratégique*. L'institut propose également des traductions en anglais de ses publications, et des études originales en anglais ; et commande des études auprès de centres de recherche universitaires et de cabinets de consultants.

Environnement

L'IRSEM compte 3060 abonnés Twitter, 2571 mentions « j'aime » sur Facebook et 2708 abonnés LinkedIn au 29 juin 2016.

Classement

L'IRSEM est classé 117^{ème} meilleur think tank de l'Europe de l'Ouest sur 129 selon le *Global Go-To Think Tanks Index Report* de 2015 réalisé par l'Université de Pennsylvanie.

Présentation

Créé en 2001 à l'initiative de Laurence Tubiana sous la forme d'un groupement d'intérêt scientifique, l'IDDRI est aujourd'hui une **fondation reconnue d'utilité publique** dont l'objectif est « d'élaborer et de partager des clés d'analyse et de compréhension des enjeux stratégiques du développement durable ».

Organisation

Structure

Ses travaux sont structurés autour de sept programmes thématiques : gouvernance, climat, biodiversité, océans et zones côtières, fabrique urbaine, agriculture et nouvelle prospérité.

Gouvernance

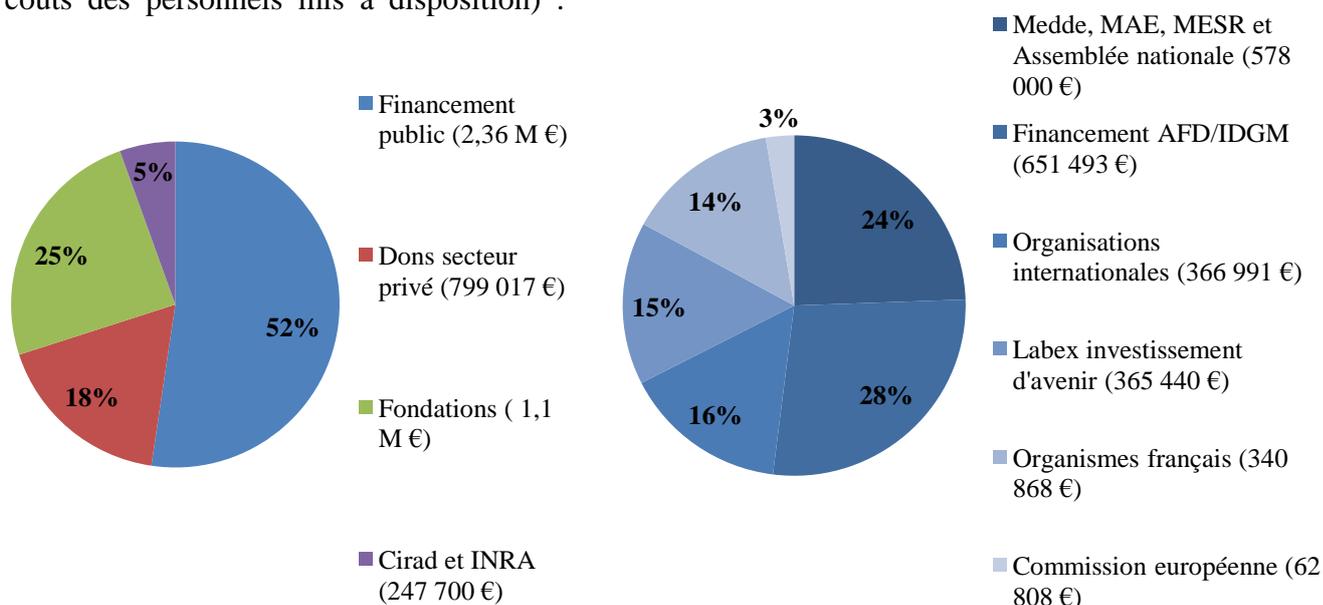
Teresa Ribera est directrice de l'IDDRI depuis juillet 2014. L'Institut est composé de 49 personnes dont 29 chercheurs, directeurs de recherche et doctorants, et 4 chercheurs associés.

Le Conseil d'administration de l'Institut, dont le bureau est présidé par Jean Jouzel, compte 15 administrateurs répartis en trois collèges représentant les fondateurs de l'IDDRI (notamment les entreprises), les membres de droit (ADEME, AFD et centres de recherches) et 5 personnalités qualifiées sous la surveillance d'un Commissaire du gouvernement. L'IDDRI dispose aussi d'un Conseil scientifique de 15 membres présidé par Claude Henry, ainsi que d'un Conseil d'orientation de 25 membres représentatifs des différents groupes d'acteurs de la société et présidé par Daniel Lebègue.

Financement

Le budget de l'IDDRI s'élève **4,52 millions d'euros en 2014** (en intégrant les coûts des personnels mis à disposition) :

Parmi ces ressources, **2,36 millions d'euros** sont des financements publics :



Activités

Enseignement

Les chercheurs de l'IDDRI assurent certains enseignements dans des Masters de Sciences Po tels que le Master « Développement durable » ou le Master « *Biodiversity Law and Policy* ».

Publications

L'IDDRI organise sa politique de publications autour de : collections propres ; ouvrages en partenariat (comme *Regards sur la Terre*, fruit d'une collaboration avec l'Agence française de développement et d'un partenariat éditorial avec Armand Colin) ; et publications dans des revues scientifiques. L'IDDRI publie également les études menées dans le cadre du Club d'ingénierie prospective énergie et environnement : *Les Cahiers du CLIP*. Les collections de l'IDDRI sont constituées de textes courts (*Issue Briefs* et *Policy Briefs*), de documents de travail (*Working Papers*) et d'études ou rapports (*Studies*). Enfin l'IDDRI publie une newsletter qui compte plus de 22 000 abonnés.

Evènements

L'IDDRI a organisé 38 conférences publiques et 35 dialogues et son équipe a réalisé 100 interventions externes en 2014.

Environnement

Relation avec l'Etat

De 2009 à 2015, la relation entre l'IDDRI et le MAE a été encadrée par des conventions pluriannuelles signées avec la DGM. Dans le cadre de la 2nd convention (2013-2015), les activités de l'IDDRI se sont alignées sur les grands objectifs de la DGM (développement durable et climat) et sur les échéances importantes de 2015 (Addis Abeba, AGNU, COP21). Par exemple, l'IDDRI a animé des ateliers et dialogues internationaux, publié 17 papiers de recherche en appui au MAE et plus spécifiquement à la présidence française de la COP21.

Présence médiatique

Les chercheurs de l'IDDRI ont réalisé 41 tribunes dans les médias français et étrangers tels que France Culture, France 24, *El diario vasco* ou *Finanzas*.

Présence numérique

L'IDDRI compte 3 904 abonnés sur Twitter, 1 153 mentions « j'aime » sur Facebook et 655 membres sur LinkedIn au 11 mai 2016. Le think tank dispose aussi d'un compte Youtube avec 100 vidéos vues 1 228 fois au 11 mai 2016.

Partenariats

Depuis 2007, l'IDDRI a conclu deux partenariats : l'un avec Sciences Po ; l'autre avec la Fondation pour les études et recherches sur le développement international (FERDI) dans le cadre de l'Initiative pour le Développement et la Gouvernance Mondiale (IDGM), lancée en 2009. Cette initiative a été renforcée en 2011 par le projet IDGM+ sélectionné parmi les projets Laboratoires d'excellence (Labex) financés par le programme « Investissements d'avenir » du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Institut Français de Géopolitique (IFG)

Présentation

L'Institut Français de Géopolitique est **l'unité de recherche en géopolitique de l'université Paris 8** créée en 2002 par le Ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur. Soucieux de nourrir la géopolitique d'une approche pluridisciplinaire, l'IFG s'applique notamment à étudier les conflits locaux en adoptant les concepts de la géopolitique.

Organisation

Barbara Loyer est la directrice de l'IFG. L'IFG dispose d'un secrétariat, compte une dizaine d'enseignants-chercheurs titulaires, dont la professeure Frédérick Douzet, également titulaire de la Chaire Castex de Cyberstratégie, mais a aussi recours à plusieurs conférenciers pour dispenser une partie de ses enseignements. Outre sur le travail de ces enseignants-chercheurs, l'IFG a pu s'appuyer, en 2015, sur les recherches de 63 doctorants.

Activités

Formation

L'IFG propose un Master en géopolitique (M1 et M2, recherche ou professionnel) et accueille des doctorants.

Recherches et publications

Les chercheurs de l'IFG ont publié au cours de l'année 2015 34 ouvrages et articles sur des questions de géopolitique et de relations internationales.

Evènements

L'IFG organise des conférences, tables-rondes et « cafés géopolitiques ».

Environnement

Présence numérique

Sur Twitter, @IFGeopolitique compte 836 abonnés au 20 septembre 2016.

Partenariats

L'IFG entretient un partenariat étroit avec la revue de géographie et de géopolitique *Hérodote*, fondé par le géographe Yves Lacoste.

L'IFG a aussi développé de nombreux partenariats ou liens privilégiés avec des universités et instituts étrangers (Université de Berkeley, Edmund G. "Pat" Brown Institute of Public Affairs de California State University Los Angeles, Université Autonome de Mexico (UNAM), Université de Sao Paulo, la RGGU de Moscou, le Centre de Sciences Humaines de

New Delhi, le Centre d'Étude de la Chine Contemporaine de Hong Kong, l'Institut de Recherche sur l'Asie du Sud-Est Contemporaine, Université de Ouagadougou).

Institut Français des Relations Internationales (Ifri)

Présentation

L’Ifri est une **association loi 1901 reconnue d’utilité publique** fondée en 1979 par Thierry de Montbrial. L’institut se consacre à l’étude des relations internationales et de la gouvernance mondiale.

Organisation

Structure

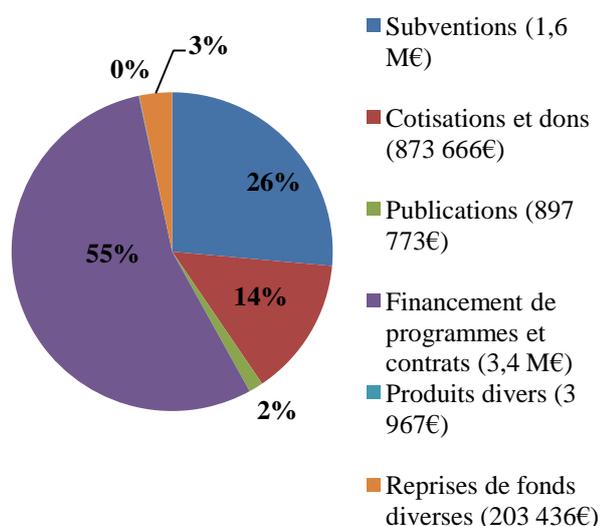
Les recherches de l’Ifri sont organisées en thématiques régionales (Europe, relations franco-allemandes avec le Cerfa, Russie/CEI, Asie, Etats-Unis, Maghreb, Afrique subsaharienne, Turquie et Moyen-Orient) et thématiques transversales (sécurité et affaires stratégiques, énergie, espace, migration et citoyenneté). Depuis 2005, l’institut est également présent à Bruxelles.

Gouvernance

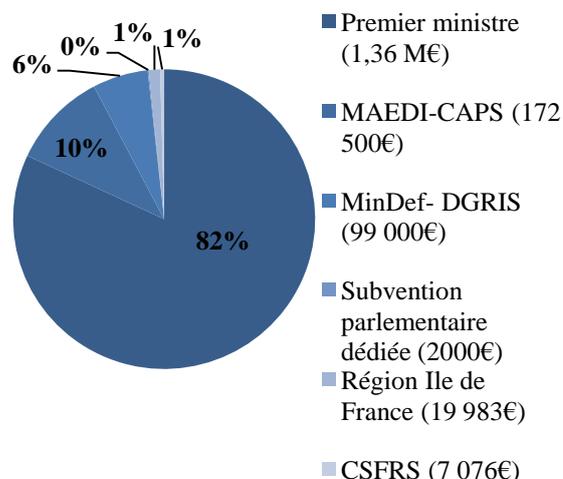
Thierry de Montbrial, fondateur de l’Ifri, préside aussi le Conseil d’administration et le Conseil stratégique de l’institut. En 2015, Thomas Gomart a été nommé directeur de l’Ifri et Valérie Genin a été confirmée comme secrétaire générale. Selon le site internet du think tank, l’Ifri réunit une équipe de 69 personnes dont 46 chercheurs et chercheurs associés. En matière de formation, l’Ifri a accueilli 26 stagiaires en 2015 et il participe au programme TAPIR (échange transatlantique postdoctoral) en accueillant un chercheur pendant 8 mois.

Financement

Les ressources d’exploitation de l’Ifri s’élèvent à **6,19 millions d’euros** en 2014 selon la répartition suivante :



Parmi ces ressources, **1,63 millions d’euros** de subventions/financement publics:



Activités

Recherche et publications

En 2015, l'institut a produit 147 publications sous trois formats (Actuelles, Notes et Etudes) et diffusées en plusieurs langues : français, anglais, allemand et russe. Les recherches de l'Ifri trouvent écho dans la revue trimestrielle *Politique étrangère* et le rapport *RAMSES*.

Evènements

En 2015, l'Ifri a organisé plus de **135 conférences et débats principalement** à Paris et à Bruxelles. En partenariat avec 9 autres think tanks, Ifri-Bruxelles organise chaque mois de janvier le *Brussels Think Tank Dialogue*, qui convie les responsables européens à discuter des points clefs de l'agenda de l'Union pour l'année qui s'ouvre.

Environnement

Relations avec l'Etat

Depuis 2005, la relation entre l'Ifri et l'Etat est encadrée par le Contrat Pluriannuel d'Objectifs (CPO) signé avec le cabinet du Premier ministre. L'Etat peut dorénavant assigner certains objectifs à l'Ifri, tout en garantissant l'indépendance de l'institut. Le CPO conclu en 2014 s'applique jusqu'à fin 2016. Un nouveau CPO couvrira la période 2017-2019.

Présence médiatique

En 2015, les chercheurs de l'ifri ont réalisé 205 articles et interviews dans la presse française et étrangère et 498 interventions audiovisuelles.

Présence numérique

Les publications numériques de l'Ifri sont diffusées sur son site internet ainsi que sur des outils de curation comme *Pearltrees*. Au 23 juin 2016, l'institut comptabilise 67 500 « j'aime » sur Facebook, 11 905 abonnés sur Twitter et dispose d'une page « entreprise » sur LinkedIn (4 947 abonnés). Les podcasts des conférences organisées par l'Ifri (374) sont accessibles via Dailymotion (155 000 vues au 23 juin 2016). L'institut alimente également trois blogs : *Ultima Ratio*, *Afrique décryptages* et le blog de la revue *Politique étrangère*.

Partenariats

L'Ifri a noué 102 partenariats avec les think tanks et les universités. Il compte parmi ses membres 55 entreprises, 12 organisations et 52 ambassades. Sur le plan international, l'Ifri participe à de nombreux rendez-vous de think tanks étrangers tels que le *Council of Councils*, ou la QUAD. Les chercheurs entretiennent aussi des relations très étroites avec des think tanks européens (SWP, DGAP, Elcano...) Sur le plan national, l'Ifri a entrepris un partenariat avec la FRS pour créer un réseau de jeunes experts des questions nucléaires (**réseau Nucléaire et Stratégie – Nouvelle Génération**).

Classement mondial

L'Ifri est classé 16^{ème} think tank le plus influent dans le monde et 3^{ème} hors Etats-Unis par le *Global Go To Think Tank Index Report* de 2015 réalisé par l'Université de Pennsylvanie.

Présentation

Fondé par Jacques Delors en 1996 (sous le nom de Notre Europe), après la fin de sa présidence de la Commission européenne, l'Institut se consacre à l'analyse des questions européennes. Basé à Paris, l'Institut Jacques Delors est également présent à Berlin.

Organisation

Structure

L'institut Jacques Delors est divisé en trois pôles : le pôle recherche, le pôle diffusion et communication et le pôle support (gestion des ressources humaine, gestion administrative et budgétaire). Le travail du pôle recherche est structuré autour de trois thèmes : union européenne et citoyens ; compétition, coopération et solidarité et actions extérieures européennes.

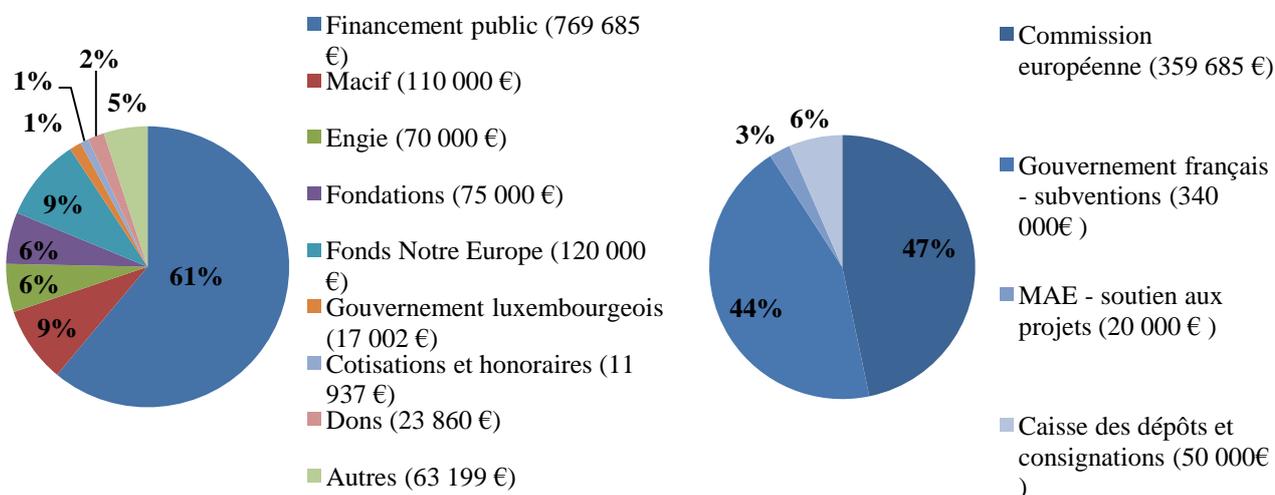
Gouvernance

António Vitorino, ancien commissaire européen et ancien ministre portugais, préside l'Institut, Yves Bertoncini en assure la direction et Pascal Lamy, ancien Directeur général de l'OMC, est aujourd'hui Président emeritus de l'Institut. Le think tank s'appuie sur le travail de 12 membres permanents, 5 conseillers et 2 chercheurs associés. La gouvernance est assurée par trois instances composées de hautes personnalités européennes : le Conseil des garants qui assure la promotion des intérêts moraux et financier, le Conseil d'administration, responsable de l'impulsion et de la gestion des travaux, et le Comité européen d'orientation qui débat des sujets fondamentaux pour l'avenir de l'UE. Le bureau de Berlin, dirigé par Henrik Enderlein, est composé d'une équipe de 7 personnes dont 5 chercheurs et 3 chercheurs associés.

Financement

Les ressources d'exploitation de l'Institut Jacques Delors s'élèvent à **1, 26 millions d'euros** en 2015

Parmi ces ressources, **769 685 €** sont des financements publics



Activités

Publications

En 2015, l'Institut *Jacques Delors* a produit 59 publications en versions anglaise et française (et parfois allemande), téléchargées plus de 148 000 fois sur son site internet. Les publications de l'Institut se présentent sous différents formats : les *Tribunes* qui expriment une prise de position concise dans un débat d'actualité, les *Policy papers* qui mettent en perspective une problématique européenne sur la base d'analyses et de recommandations, les *Études & Rapports* qui analysent et formulent des propositions sur de grands défis européens et enfin les *Synthèses* qui présentent les positions exprimées lors des événements de l'Institut ou dans des ouvrages récents.

Evènements

En 2015, l'Institut *Jacques Delors* a organisé ou co-organisé 33 événements en France (12 à Paris) et 14 dans le reste de l'Europe (Allemagne, Belgique, Finlande, France, Italie, Luxembourg, Portugal, Roumanie et Suisse). Les chercheurs sont également intervenus dans 142 conférences et séminaires organisés dans 26 pays différents (17 de l'UE et 9 hors UE).

Environnement

Présence médiatique

Par la voix de son Président, de son Directeur et de son équipe, l'Institut intervient dans les médias français et étrangers (*Le Monde*, France Inter, *Il Sole 24 Ore*, *The Huffington Post*, *Slate*, *The Economist*). Au total, 440 interventions dans les médias ont été réalisées en 2015.

Présence numérique

Le site internet de l'Institut, par ailleurs traduit en anglais et en allemand, a été consulté par plus de 194 000 visiteurs. L'Institut Jacques Delors compte également 9 476 abonnés sur Twitter et 10 745 mentions « j'aime » sur Facebook au 21 juin 2016. Egalement, tout au long de 2015, 9 vidéos ont été produites et publiées sur la chaîne YouTube de l'Institut totalisant 32 000 vues. Enfin, le compte SoundCloud de l'Institut compte 476 abonnés au 21 juin 2016 et 322 podcasts ont été publiés depuis 2012.

Partenariats

L'Institut a noué 11 partenariats financiers avec les institutions publiques françaises européennes et étrangères (Premier ministre, Parlement européen ou le gouvernement du Grand-duché du Luxembourg), des entreprises (MACIF, GDF Suez) et des fondations (la *fondation* Gulbenkian, la *fondation Körber*). Egalement, l'Institut travaille en étroite coopération avec 25 partenaires opérationnels de type think tanks, associations ou ONG français et étrangers (*Carnegie Europe*, *SWP*, *Real Instituto Elcano*, Mouvement européen France, Sciences Po). L'Institut Jacques Delors dispose enfin de 6 partenariats avec les médias (Le Nouvel Observateur, The Huffington Post ou EurActiv)

Classement

Le bureau de Berlin est 18^{ème} meilleur think tank de l'Europe de l'Ouest sur 129 selon le *Global Go To Think Tank Index Report* de 2015 réalisé par l'Université de Pennsylvanie.

ANNEXE 4 : COMPARAISON INTERNATIONALE

1. Etats-Unis

Les Etats-Unis dominent sans conteste l'industrie des think tanks mondiale. C'est là-bas, et en particulier à Washington, que l'on compte le plus grand nombre de think tanks au monde avec 1 835 institutions sur un total de 6 846 recensées dans 182 pays (*Global Go To Think Tank Index 2015*), ainsi que les think tanks les plus influents au monde – sur les 20 think tanks les plus influents au monde, 10 sont américains, dont le premier, la *Brookings Institution* (*Global Go To Think Tank Index 2015*).

Beaucoup de think tanks de politique étrangère se revendiquent bipartisans (*le Council on Foreign Relations*, la *Brookings*...) tandis que d'autres affichent clairement leur couleur politique, tels que le *Center for American Progress* proche des démocrates et qui se place en « organe de réaction » face à la rhétorique des conservateurs.

De taille, de budget et d'influence très variable, les think tanks américains disposent le plus souvent du statut 501(c)(3) d'« association à but non lucratif », offrant la possibilité de mener des activités de recherche et de bénéficier d'une exonération d'impôts, tout en étant limités sur les actions de lobbying.

Les think tanks américains ont 5 sources de financement principales : fondations, dons des entreprises et particuliers, revenus de conférences et de publications, revenus tirés de l'exécution de contrats gouvernementaux. Certains, comme la *Brookings Institution* et *Carnegie* bénéficient d'une dotation qui leur permet de planifier une stratégie de long terme, contrairement aux think tanks fonctionnant avec des projets à court terme, davantage liés aux exigences de leurs donateurs. D'autres sont associés à des ONG ou des universités (notamment à New York).

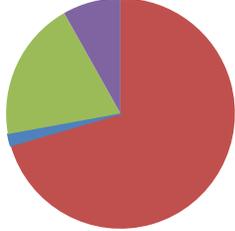
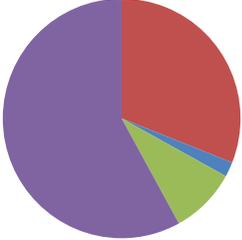
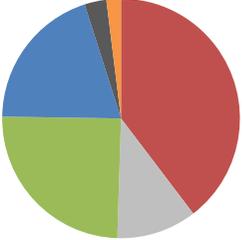
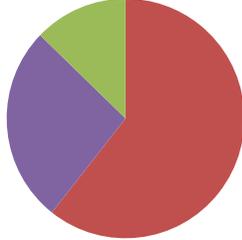
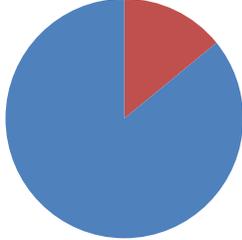
Les subventions du gouvernement fédéral sont de manière générale plutôt faibles (2% du budget de la *Brookings Institution*) et/ou en baisse (diminution des subventions de 65% entre 2013 et 2014 pour *Carnegie*).

La majorité du financement provient du mécénat d'entreprises et de particuliers, avec quelques différences entre les think tanks : les dons représentent 97% du budget du *Center for American Progress* et 86% du budget du *Cato Institute* et de la *Brookings Institution* mais uniquement 31% du budget de la *Carnegie* qui compte majoritairement sur d'autres sources de financement (58% de son budget provient des revenus de ses investissements).

Les think tanks américains perçoivent aussi des financements publics étrangers, phénomène qui a fait l'objet d'une controverse médiatique importante en 2014. L'*Atlantic Council* compte ainsi sur les contributions d'au moins 27 Etats dont les Emirats arabes unis et le Bahreïn ; le *Center for Strategic and International Studies* perçoit des subventions de 22 pays dont la France ou la Chine.

Les interactions entre le gouvernement fédéral et certains think tanks américains sont nombreuses. Les chercheurs sont souvent d'anciens conseillers du gouvernement, des ambassadeurs ou sous-secrétaires d'Etat, et les think tanks constituent un véritable « réservoir » d'experts pour la Maison Blanche, le Congrès et le Département d'Etat. Le gouvernement fédéral se nourrit régulièrement des rapports des think tanks, des conseils d'experts et les think tankers sont souvent auditionnés au Congrès.

	Brookings Institution	Carnegie Endowment for International Peace	Center for Strategic and International Studies	Council on Foreign Relations	RAND Corporation
Présentation	Think tank généraliste créé en 1927 et basé à Washington (siège) et présent à Doha, Pékin, New Delhi	Think tank généraliste fondé en 1910, présent à Washington (siège), Moscou, Beyrouth et Bruxelles	Think tank spécialisé sur les questions de défense créé en 1962 et établi à Washington	Club des membres fondé en 1921, basé à New York (siège) et à Washington	Think tank spécialisé des questions de défense créé en 1946 à Santa Monica (siège) et présent à Washington, Boston, Pittsburgh, Nouvelle-Orléans, Cambridge, Bruxelles et Cambera
Personnel et Gouvernance	- Environ 300 experts dans le monde, une centaine sur les affaires internationales - Président : Strobe Talbott	- Plus de 100 experts travaillant dans 20 pays différents - Président : William Burns	- Emploie plus de 300 personnes - Président : Thomas J. Pritzker	- Plus de 50 chercheurs - Président : Richard N. Haass	- 1000 analystes et plus de 2000 employés - Président : Michael D. Rich
Positionnement politique et relation avec l'Etat	Bipartisan, mais penchant du côté progressiste	Courant progressiste d'inspiration centre-gauche	Bipartisan	Tendance conservatrice se dégage	Proche des départements d'Etat et de la Défense, des services de renseignement et de l'industrie de défense
Classement (Global Go To Think Tank Index 2015)	-1 ^{er} think tank sur les 175 meilleurs think tanks au monde	3 ^{ème} sur 175	4 ^{ème} sur 175	6 ^{ème} sur 175	8 ^{ème} sur 175

Budget	<p>106 millions de dollars (budget 2014 pour l'ensemble des programmes ; le budget pour le <i>foreign policy program</i> était de 22,9 millions en 2014)</p>  <ul style="list-style-type: none"> 86% donations de particuliers 10% divers investissements 24% sources diverses 2% subvention du gouvernement 	<p>27 millions de dollars (budget 2014)</p>  <ul style="list-style-type: none"> 31 % donations de particuliers 58% revenus des investissements 9% bénéfices programmes 2% subvention du gouvernement 	<p>37 millions de dollars (budget 2014)</p>  <ul style="list-style-type: none"> 40 % dons fondations, entreprises et particuliers 25% subvention non fédérale et contrats 20% subventions et commande du Département d'Etat 11% subvention fédérale et contrat 3% rendement du capital investit 2% autre revenu 	<p>61 millions de dollars (budget 2014)</p>  <ul style="list-style-type: none"> 57% de dons et subventions privées 25% revenus d'investissements 12% programmes de recherche 	<p>269,7 millions de dollars (budget 2014)</p>  <ul style="list-style-type: none"> 73 % subventions et contrats gouvernementaux 12 % dons de particuliers et d'entreprises
--------	---	---	--	--	---

2. Allemagne

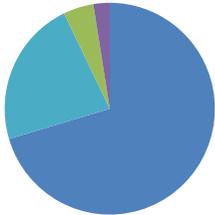
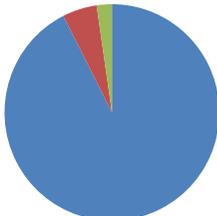
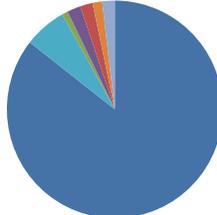
En Allemagne, le paysage des think tanks est diversifié. Il comporte des fondations qui émanent de partis politiques, des fondations privées, créées par des entreprises, dont plusieurs sont dotées de moyens importants, et des think tanks proprement dit, aux moyens généralement plus limités, spécialisés pour certains sur des thématiques de politique étrangère.

Les fondations politiques sont emblématiques du paysage allemand. Présentes dans des dizaines de pays, elles organisent à l'étranger et dans diverses villes d'Allemagne colloques et programmes d'invitation de chercheurs et de responsables politiques. Le budget des fondations politiques repose presque entièrement sur le financement du Ministère des Affaires étrangères (*Auswärtiges Amt*) et du Ministère fédéral de la Coopération et du Développement. Qu'il s'agisse de subventions ou de financement de projets, les fonds versés annuellement sont attribués à chacune des fondations politiques selon une matrice particulière, représentative du poids politique de chaque groupe parlementaire : La fondation *Friedrich Ebert* (liée au parti social-démocrate, SPD) reçoit 31.9% du budget fédéral estimé; la fondation *Konrad Adenauer* (Union Chrétienne-démocrate, CDU), 28% ; les fondations *Friedrich Naumann* (parti libéral-démocrate, FDP) et *Heinrich Böll* (parti Les Verts) perçoivent 10.4% du budget fédéral estimé ; la fondation *Hanns Seidel* (Union chrétienne-sociale, CSU), 9.75% et enfin *Rosa Luxemburg* (*Die Linke*, La Gauche) reçoit 9.5% du budget fédéral estimé. Les passerelles entre les fondations politiques et les groupes parlementaires sont aussi très nombreuses. Il n'est pas rare que les membres de groupes parlementaires passent quelques temps dans les fondations avant de réintégrer un poste au sein de leur parti, ou que d'anciens responsables politiques soient amenés à diriger des think tanks. Par exemple, la directrice de la fondation *Hanns Seidel*, Ursula Männle, était une ancienne ministre d'Etat.

Les fondations non partisans ont aussi développé des liens forts avec l'Etat fédéral allemand. Par exemple, la *SWP* perçoit 12 millions d'euros par an du Bundestag, accueille régulièrement des hauts-fonctionnaires et ses chercheurs sont également détachés auprès des différentes administrations. Cette interaction existe également, de manière peut-être moins systématique, avec d'autres fondations non partisans, à travers, par exemple, le financement de projets spécifiques. Ce mode de financement à l'avantage, pour l'Etat fédéral, d'assurer une certaine discrétion et de la flexibilité pour la réalisation de projets parfois sensibles. Une fondation allemande s'est ainsi vue confier des financements publics dans le but de soutenir la Coalition nationale syrienne.

Les fondations privées sont pour leur part largement financées par les grandes entreprises. La « *fondation Bertelsmann* » fondée en 1977 dispose ainsi d'un budget annuel qui lui permet de financer des projets propres pour un montant de 70 millions d'euros. La « *fondation Robert Bosch* », créée en 1964 se classe également parmi les plus importantes institutions de ce type avec un budget annuel de 70 millions d'euros.

	Fondation Konrad Adenauer	Fondation Friedrich Ebert	Fondation Heinrich Böll	Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP)	Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP)
Présentation	Fondation généraliste affiliée à l'UCD et fondée en 1956. Basée à Sankt Augustin et à Berlin, elle dispose de 80 bureaux dans le monde.	Fondation généraliste affiliée au PSD créé en 1925 et qui siège à Berlin	Fondation généraliste affiliée au Parti Vert fondée en 1987 à Berlin (siège). La Fondation dispose de 16 bureaux en Allemagne, 11 bureaux en Europe, 7 en Asie, 4 au Moyen-Orient et Afrique du Nord, 1 en Afrique et 1 en Amérique Latine	Fondation non partisane et généraliste créé en 1962 à Berlin (siège). La SWP dispose d'un bureau à Bruxelles.	Fondation non partisane et généraliste fondée à Berlin (siège) en 1955 avec une dimension européenne dans ses recherches. Présente dans plusieurs villes d'Allemagne.
Personnel et gouvernance	- Directeur : <i>Hans-Gert Poettering</i> - Président: le professeur <i>Wolfgang Schäuble</i> - 560 employés	- Directeur du bureau de Paris : Stefan Dehnert	- 200 employés - Présidents : Ralf Fücks et Barbara Unmüßig	- Directeur : Volker Perthes - Président : Hans-Peter Keitel - 50 chercheurs et plus de 140 employés	- Président : Arend Oetker - Secrétaire Général Harald Kindermann - Plus de 56 experts en relations internationales dont une trentaine de chercheurs
Classement (Global Go To Think Tank Index 2015)	25 ^{ème} sur 175	26 ^{ème} sur 175	101 ^{ème} sur 137 (hors Etats-Unis)	18 ^{ème} sur 175	40 ^{ème} sur 175
Positionnement politique et relation avec l'Etat	Affiliée à l'Union chrétienne-sociale (CDU)	Affiliée au parti social-démocrate (SPD)	Affiliée au Parti Les Verts	- Non partisane et indépendance revendiquée - Directeur consulté régulièrement par le gouvernement fédéral - Importante subvention du <i>Bundestag</i> . En échange, la fondation remet un rapport sur l'utilisation de ces ressources à la Chancellerie.	-Non partisane mais d'influence libérale. - Certains groupes de travail sont animés par des membres du Bundestag et des conférences ont lieu au siège du Parlement pour faciliter la participation des députés

				-Accueil de hauts-fonctionnaires et détachement des chercheurs auprès des administrations	
Budget	<p>-La Fondation a un budget de 100 millions d'euros chaque année.</p> <p>-Répartition du budget en 2010 à titre d'exemple :</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 75,6% financement public de projets ■ 24,41 % subvention publique ■ 2.7% frais d'admissions et autre ■ 0,5% dons privés 		<p>- 50,9 millions d'euros (budget 2013)</p> <p>-Le financement provient principalement de subventions publiques réparties de la manière suivante :</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 93% Ministère de l'économie et de développement ■ 5% Ministère des Affaires étrangères ■ 2% Union européenne 	<p>14,61 millions d'euros (ressources 2015)</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 86% Subvention du Bundestag ■ 6% Gouvernement ■ 2% Fondations ■ 2% Union européenne (soutien aux projets) ■ 1% Entreprises ■ 1% <i>German Research Foundation</i> ■ 2% Autres 	<p>-4,5 millions d'euros (budget 2014)</p> <p>-850 000 € de subventions du <i>Auswärtiges Amt</i> en 2015 (inférieur à 20% du budget)</p>

3. Royaume-Uni

Londres est la capitale historique des think tanks. Le plus ancien, le *Royal United Services Institute (RUSI)*, groupe de réflexion consacré aux questions de défense, a été fondé en 1831. La scène londonienne compte quelques-uns des think tanks les plus puissants au monde tels que la *Chatham House*, classé 2^{ème} think tank le plus influent du monde par le *Global Go To Think Tanks Index* en 2015, ainsi que l'IISS (7^{ème}) et le siège de l'ECFR (30^{ème}).

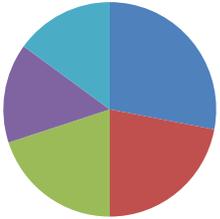
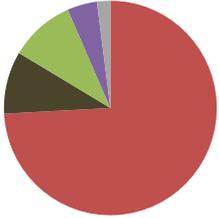
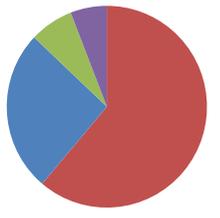
La scène londonienne des think tanks est aussi très active tant en politique étrangère que dans les autres domaines de politique publique. Selon ce même classement, le Royaume-Uni est le 3^{ème} pays accueillant le plus grand nombre de think tanks (on en recense 288) après les Etats-Unis (1 835 think tanks) et la Chine (435 think tanks) et de nouveaux groupes de réflexions apparaissent régulièrement. Le statut des think tanks est très varié : certains sont des organisations non gouvernementales à statut associatif (Amnesty International par exemple), d'autres, d'autres des groupes de pression voire même des entreprises privées ; certains sont reconnus comme indépendants alors que d'autres apparaissent clairement partisans. Les médias britanniques, mondialement réputés, permettent en outre de diffuser les réflexions et les idées de ces think tanks partout dans le monde.

De manière générale, tous sont étroitement associés à l'administration, à la classe politique et aux milieux d'affaires britanniques et internationaux. Les chercheurs sont souvent auditionnés dans les différentes commissions parlementaires, *Chatham House* assure même le secrétariat de certains groupes d'amitiés parlementaires (Afrique notamment).

Il n'est pas rare non plus que les diplomates ou hauts fonctionnaires rejoignent un think tank pour quelques années avant d'exercer à nouveau une fonction publique. Les anciens ministres font très souvent aussi partie du conseil d'administration des think tanks. Par exemple, William Hague, ancien ministre des Affaires étrangères, préside désormais le *RUSI* et John Major, ancien Premier ministre, est co-président de *Chatham House*. En raison de ces liens étroits, les débats menés dans ces think tanks nourrissent largement l'action publique. Ils offrent des laboratoires pour tester de nouvelles idées, apportent une sous-traitance pour la conduite de projets de recherche et font le lien entre l'administration et la société civile.

Par ailleurs, l'Etat commissionne régulièrement ces think tanks pour la publication d'études ou l'organisation de séminaires et conférences. *L'Overseas Development Institute (ODI)* a ainsi reçu un tiers de son financement total en 2014 (13,2 millions d'euros) du *Department for International Development (DFID)*, qui lui a confié la conduite de plusieurs projets. Toutefois, l'Etat ne dispose d'aucun droit de regard sur les activités des think tanks. Les financements étrangers significatifs perçus par les think tanks d'envergure internationale assurent une certaine forme d'indépendance vis-à-vis du financement public national.

	Chatham House	International Institute for Strategic Studies	Royal United Services Institute	European Council on Foreign Relations	Overseas Development Institute
Présentation	Think tank généraliste créé en 1920 et basé à Londres	Think tank spécialisé dans les questions de sécurité et de défense fondé en 1958 à Londres et présent à Washington, Singapour et à Manama	Le plus ancien des think tank britannique fondé en 1831 et consacré aux questions de sécurité et de défense. Il est présent à Bruxelles, Doha, Nairobi Tokyo et Washington	Premier <i>think tank</i> pan-européen fondé en 2007 et axé sur l'Europe et la politique étrangère. Il est présent à Londres (siège social), Paris, Madrid, Berlin, Rome, Vienne et Sofia	Agence de consultance fondée en 1960 à Londres et spécialisée dans les questions de développement international et de changement climatique
Personnel et gouvernance	- La reine d'Angleterre est marraine depuis 1952 - Co-présidents: John Major, Eliza Manningham-Buller et Patricia Scotland - 135 employés et 140 chercheurs	-Président du Conseil d'administration: Fleur de Villiers -Directeur exécutif: John Chipman -Président du Conseil stratégique: François Heisbourg	-Directrice : Karin von Hippel, ancienne Chief of Staff de l'envoyé spécial du président Obama pour le Levant -Président : William Hague, ancien Premier Ministre britannique /parti Conservateur - 57 salariés dont 33 chercheurs	- Directeur : Mark Leonard - Président : Carl Bildt, Emma Bonino et Mabel van Oranje - 45 employés et une cinquantaine de chercheurs invités ou associés	- Directeur exécutif : Kevin Watkins - Président : James Cameron -230 employés
Classement (Global Go To Think Tank Index 2015)	2 nd sur 175 et 1 ^{er} sur 137 (hors Etats-Unis)	7 ^{ème} think tank sur 175	45 ^{ème} sur 175	30 ^{ème} think tank sur 175	59 ^{ème} think tank sur 175
Positionnement politique et relation avec l'Etat			Le parti conservateur exerce une influence non négligeable à travers William Hague - prend des positions politiques fermes (ex: appel pour relance de l'effort de défense).		

Budget	<p>18,7 millions d'euros (budget 2015)</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 28% Commande du gouvernement ■ 22% Dons entreprises ■ 20% Fondations privées ■ 15% Donations et publications ■ 15% Autres 	<p>Les principaux contributeurs (plus de 630 000 € par an) sont le <i>Taylor & Francis Group</i>, du <i>Foreign and Commonwealth Office</i>, des ministères des affaires étrangères de Norvège et de Suède et des abonnements individuels</p> <p>Le secteur privé, les fondations et différentes ambassades financent aussi l'IISS (entre 1 200 € et 126 000 € par an)</p>	<p>6,91 millions d'euros (budget 03/2014-03/2015)</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 74% Recherche ■ 10% Conférences et événements ■ 9% Adhésions des membres ■ 5% Location ■ 2% Autres <p>Le RUSI perçoit ponctuellement des subventions publiques pour des projets de recherche précis</p>	<p>7,04 millions d'euros (budget 2014)</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 52% Fondations ■ 22% Financement public ■ 7% Dons particuliers ■ 6% Dons entreprises <p>Les gouvernements suédois et norvégiens sont les principaux donateurs avec une enveloppe de 445 482 € et 419 990 € en 2014 ; le gouvernement britannique contribue via le DFID (2014 031 €) et le FCO</p>	<p>43,75 millions d'euros (ressources 2015) dont la presque totalité (43,66 millions d'euros) proviennent de subventions, programmes de bourse et financement de projets. La DFID participe à 1/3 des ressources avec 13,2 millions d'euros de financement de projets</p>

4. Bruxelles

Plusieurs dizaines de think tanks sont actifs à Bruxelles sur les questions européennes, mais seuls une quinzaine traitent essentiellement ou exclusivement de politique étrangère. Ils se distinguent des cercles de réflexion classique puisque leurs interactions se font non seulement avec l'Etat mais aussi, et principalement, avec les institutions européennes. Le paysage des think tanks à Bruxelles est varié, avec la présence de laboratoires d'idées purement « européens » mais également de représentations et bureaux de think tanks nationaux, comme l'illustre la forte présence de fondations allemandes.

Une part importante du budget des think tanks (12 à 90% des organismes étudiés) est issue de subventions publiques, principalement de la Commission européenne dont la contribution bien qu'en baisse, reste toutefois essentielle. Les revenus tirés des appels d'offres des institutions européennes sont en revanche peu élevés.

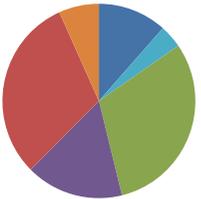
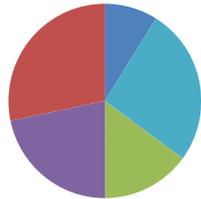
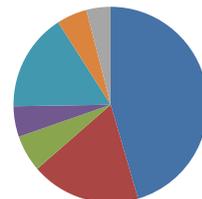
Les think tanks entretiennent des contacts constants avec les institutions européennes, en particulier la Commission, afin d'évaluer leur besoins et s'informer des travaux en cours. L'*EPC* par exemple soumet à la Commission ses publications pour avis et l'invite régulièrement à ses événements. L'*European Policy Center* (EPC) peut également bénéficier du large réseau de son Président, Herman Van Rompuy, ancien Président du Conseil européen. Le *Centre for European Policy Studies* (CEPS) est quant à lui davantage associé au Parlement européen. Il fait parvenir aux parlementaires des recommandations, organise des réunions avec des députés européens, et a participé à l'élaboration de deux études avec le groupe des Verts européens. Les relations se font à double sens puisque les institutions travaillent également à faire passer des messages via les think tanks.

Par ailleurs, les conseils d'administration des think tanks sont souvent composés de personnalités politiques de hauts rangs. A titre d'exemple, le conseil d'administration des *Amis de l'Europe* comprend, en autres, l'actuel Premier ministre Luxembourgeois, plusieurs anciens Premiers ministres et Commissaires européennes, dont Michel Barnier, le précédent président du Conseil européen, M. Van Rompuy, des députés européens, ou d'anciens présidents ou vice-présidents du Parlement européen.

Malgré ces liens, les think tanks mettent en avant leur indépendance vis-à-vis de leurs membres et des institutions européennes.

Aucun think tank bruxellois ne fonctionne exclusivement en ligne ou en réseau. En revanche, la présence numérique marquée des think tanks via leur site Internet et les réseaux sociaux complète et valorise les activités traditionnelles de conférences et débats d'idées.

	European Policy Center	Amis de l'Europe	Carnegie Europe	Royal Institute for International Relations (Institut Egmont)	Center for European Policy Studies
Présentation	Association belge de type généraliste créée à Bruxelles en 1996	Association belge généraliste créée en 1999 basée à Bruxelles et dédiée à l'organisation d'évènements de haut niveau.	Association de droit américain généraliste basée à Bruxelles depuis 2007	Fondation belge d'utilité publique généraliste créée en 1947 et basée à Bruxelles	Association belge généraliste créée en 1983 et basée à Bruxelles.
Personnel et Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> - Président : Herman Van Rompuy - Directeur général: Fabian Zuleeg - Président du Conseil de gouvernance et d'administration : Poul Skytte Christoffersen - 26 salariés dont 18 chercheurs à temps plein 	<ul style="list-style-type: none"> -Président: Etienne Davignon -Secrétaire Général : Giles Merritt -Directeur et co-fondateur : Geert Cami -28 salariés, dont 27 à temps plein et 6 chercheurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur : Jan Techau - 19 salariés dont 9 à temps plein et 13 chercheurs dont 6 à temps plein 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur exécutif : Marina Cruysmans -Directeur général : Marc Otte - 20 salariés dont 15 chercheurs à temps plein 	<ul style="list-style-type: none"> -Président : Edmond Alphandéry - Directeur général : Daniel Gros - Directeur exécutif : Karel Lannoo -70 salariés dont 50 chercheurs à temps plein
Classement (Global Go To Think Tank Index 2015)	55 ^{ème} meilleur think tank de l'Europe de l'Ouest sur 129	72 ^{ème} meilleur think tank pour son indépendance sur 144	11 ^{ème} meilleur think tank de l'Europe occidentale sur 129 et 117 ^{ème} meilleur think tank (hors Etats-Unis) sur 177.	25 ^{ème} meilleur think tank de l'Europe occidentale sur 129	93 ^{ème} meilleur think tank dans la rubrique développement international sur 128

<p>Budget</p>	<p>2,05 millions d'euros (ressource 2015)</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 32% Soutien public (étranger et européen) et privé à la publication et aux évènements ■ 32% Cotisation des membres ■ 24% Fondation King Baudouin ■ 12% Subvention de l'UE ■ 7% Soutien de programme par un consortium de fondations européennes ■ 4% Appel d'offre de l'UE 	<p>2,51 millions d'euros (ressource 2014)</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 28,3% Entreprises ■ 26,20% Représentations diplomatiques, autorités nationales, régionales et locales ■ 21,80 % Cotisation des membres ■ 14,90% Fondations et ONG ■ 8,90% Institutions européennes et internationales 	<p>1,53 millions d'euros (juillet 2014 à juin 2015) du siège social de la <i>Carnegie Endowment for International Peace</i> à Washington</p>	<p>Non communiqué mais le financement du Ministère des Affaires étrangères belge est important (environ 90% du budget)</p>	<p>7, 6 millions d'euros (budget prévisionnel de 2016)</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 45% Financement des institutions européennes ■ 18% Cotisations des membres ■ 16% Organisations privées ■ 6% Financement Etats membres et Etats hors UE ■ 5% Evènements ■ 5% Fondations ■ 4% Autres
----------------------	--	--	---	--	---

5. Espagne

Il existe deux types de think tank en Espagne : ceux « traditionnels » qui s'intéressent aux relations internationales de manière générale et ceux dits de « diplomatie privée » dont le travail porte avant tout sur la politique étrangère de l'Espagne à long terme.

D'une manière générale, le financement public des think tanks espagnols en matière de politique étrangère est principalement assuré par le ministère des Affaires étrangères et de la coopération (MAEC). Il existe deux modes de financement selon le type de think tank :

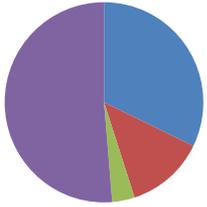
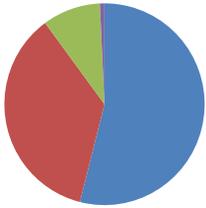
- Pour les think tanks affiliés à des partis politiques comme la *Fundacion para la analisis y los estudios sociales* affiliés au Parti populaire, les fonds sont alloués pour la réalisation de projets par l'Agence espagnole de coopération pour le développement international (AECID). Une enveloppe de 900 000 €, à répartir entre les think tanks, a ainsi été allouée en 2012, 2013 et 2014. Les fondations politiques bénéficient également d'aides du ministère de la Culture (l'enveloppe était de 1,5 millions d'euros en 2014).

- Les centres de réflexion ne disposant d'aucun lien avec les partis politiques, comme l'*Institut Royal El Cano*, étaient jusqu'en 2016 financés par le Secrétariat d'Etat aux Affaires étrangères (SAEX) selon un système d'attribution nominatif et prédéfini. Dorénavant un appel à candidature est lancé pour les think tanks désirant recevoir un financement.

D'une manière générale, les centres de réflexion rencontrent d'importantes difficultés de financement, les contributions financières de l'Etat ayant diminué substantiellement depuis la crise économique. A cet égard la fermeture de la Fondation pour les relations internationales et le dialogue extérieur (FRIDE), en raison de difficultés financières, a fortement marqué les esprits.

Outre un soutien financier, le MAEC affiche une certaine volonté de consulter les think tanks au moment de l'élaboration de documents-cadres de la politique étrangère espagnole. Une réunion entre les centres de réflexion et le MAEC est par ailleurs organisée en moyenne une fois tous les six mois. La liaison entre les think tanks et le ministère est assurée par le Bureau d'analyse et de prévision du MAEC. Il participe aux événements des think tanks, relaie leur publications, et documente parfois leur travaux. Le ministère a également créé un réseau de six « *casas* » (maisons), constituées sous la forme de consortiums publics, dont la vocation est de servir de caisse de résonance des connaissances et des idées des think tanks espagnols via l'organisation de conférences et de rencontres. Les *casas* sont principalement financées par l'Etat espagnol, les communautés autonomes et les mairies où elles sont implantées mais peuvent aussi recevoir des fonds privés. Les centres de réflexions espagnols reconnaissent ces efforts d'association de la part du gouvernement, mais certains d'entre eux estiment que le dialogue manque néanmoins de profondeur. Ils relèvent par exemple, l'absence de mobilité entre les chercheurs et le personnel de l'administration.

	Institut Royal El Cano	Fundación Alternativas	Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales	Centre de Barcelone pour les Affaires internationales	Centre international de Tolède pour la Paix
Présentation	Fondation généraliste traditionnelle de droit privé et à but non lucratif fondée en 2001 à Madrid	Fondation généraliste créée en 1997 à Madrid de type « diplomatie privée »	Fondation généraliste de droit privée à but non lucratif créée en 1989 à Madrid. Fondation de type « diplomatie privée ».	Fondation généraliste de droit privée fondée en 1973 à Barcelone	Fondation à but non lucratif fondée en 2004 à Madrid de type « diplomatie privée » et spécialisée dans la prévention et la résolution de conflits ainsi que dans la construction de la paix. La fondation dispose d'un bureau en Colombie
Personnel et Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> - Président : Emilio Lamo de Espinosa - Directeur : Charles Powell - Président d'honneur : le Roi Philippe VI - Quarantaine de salariés, dont la moitié sont des chercheurs permanents. 	<ul style="list-style-type: none"> - Président : Pere Portabella - 17 employés dont 4 chercheurs permanents et un réseau d'experts de 900 chercheurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Président : José Maria Aznar, ancien président du gouvernement - 12 salariés (16 personnes ont quitté la fondation suite à une restructuration du personnel en janvier 2016) - Absence de chercheur permanent mais un réseau d'experts de 800 chercheurs recrutés sur contrat afin de réaliser des travaux définis 	<ul style="list-style-type: none"> - Président d'honneur : Javier Solana - Président : Carles A. Gasòliba - 31 salariés dont 15 chercheurs et gestionnaires de projets 23 chercheurs associés 	<ul style="list-style-type: none"> - Président : Josep Piqué - Directeur général : Emilio Cassinello - Equipe de 9 personnes et absence de chercheur permanent.
Classement (Global Go To Think Tank Index 2015)		<ul style="list-style-type: none"> - 40^{ème} meilleur think tank pour la nouveauté de ses idées sur 60 - 56^{ème} meilleur réseau sur 79 			

Positionnement politique et relation avec l'Etat	Présence de quatre ministres (affaires étrangères, défense, économie et éducation) ainsi que plusieurs anciens Premiers Ministres au sein du Conseil d'administration	Proche du parti socialiste ouvrier espagnol (PSOE)	Think tank libéral conservateur et chrétien-démocrate affilié au Parti populaire mais indépendant sur le plan juridique et financier - ne perçoit aucune subvention du parti		Fondée sous l'impulsion du MAEC, la fondation développe des activités de facilitation et de médiation et travaille à l'élaboration de « propositions ponts ». Le MAEC souligne toutefois son indépendance.
Budget	<p>Budget stable autour de 3 millions d'euros depuis 2014, dont l'Etat central contribue à hauteur de 17% en 2016 (prévision) :</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 51% MAEC (non versé) ■ 32% Min. de la Défense ■ 13% Min. de l'économie et de la compétitivité ■ 4% Ministère de l'éducation, culture et sport <p>Les locaux mis à disposition par le MAEC (valorisation du loyer évaluée à 150 000 € par an)</p>	<p>800 000 € de budget en 2014 dont 1,5% (12 000 €) de l'Etat central espagnol et des communautés autonomes</p>	<p>2,3 millions d'euros (budget 2015) D'une manière générale, les subventions du MAEC et du ministère de la culture représentent 50% des ressources de la fondation. Participation moins importante du ministère de la Défense, du bureau des droits de l'Homme ou du Secrétariat d'Etat pour l'Union européenne par appels à candidatures pour la réalisation de projets spécifiques.</p>	<p>2,7 millions d'euros (budget 2015)</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ Contribution des autorités locales de Catalogne et Barcelone ■ Commission européenne (appels à projets) ■ Fondations et entreprises (soutien de projets et d'activités) ■ Subvention Min. de l'éducation, culture et sport <p>Le MAEC a contribué à hauteur de 30 000 € au budget de la CIDOB entre 2012 et 2015.</p>	<p>Les financements publics sont répartis entre le MAEC (environ 200 000 €), le ministère de la Défense et la Mairie de Madrid</p>

6. Italie

Le paysage italien en matière de recherche en politique étrangère est largement dominé par deux institutions sans affiliation partisane : *Istituto Affari Internazionali* (IAI) et *Istituto per gli studi di politica internazionale* (ISPI). Les autres institutions apparaissent au second plan, en raison de leur taille (*Aspen Italia* et le bureau romain de *l'European Council on Foreign Relations*) ou de la priorité donnée à la formation plutôt qu'à la recherche (*Societa italianna per l'organizzazione internazionale- SIOI*).

De manière générale les think tanks italiens sont très proches des cercles décisionnels eu égard à la sociologie de leurs organes dirigeants composés de nombreuses personnes exerçant ou ayant exercé des responsabilités dans l'appareil diplomatique. Par exemple, la *SIOI* est dirigée par un ancien ministre des Affaires étrangères, l'*ISPI* par un ancien ambassadeur italien à Moscou et à l'OTAN, le *IAI* par un ancien de la Représentation permanente de l'Italie à l'UE et Commissaire européen et l'*Aspen* par une ancienne vice-ministre des Affaires étrangères. Par ailleurs, la *SIOI* héberge et anime depuis 1960 le comité des droits de l'homme institué en vertu d'une résolution du Conseil économique et social des Nations unies, confirmant le caractère « para-public » de l'institution. Cette forte proximité a pu faire l'objet de critiques alors que le ministère est appelé à distribuer des subventions à ces même think tanks.

Pour ce qui concerne le financement public des think tanks italiens, le Ministère des Affaires étrangères dispose d'une enveloppe, réduite de moitié depuis 2007, qui s'élève à 805 000 euros. Ce montant se décompose entre des subventions directes (allant de 7 500 à 102 500 euros) distribuées à 17 think tanks italiens prédéfinis et un fond de dotation spécial pour des événements spécifiques organisés par un centre de recherche pour le compte du Ministère.

Depuis 2009, le Parlement affecte aussi des fonds (l'enveloppe est de 250 000 euros en 2015) à plusieurs think tanks en charge d'animer un « Observatoire de la politique internationale ». Il n'existe, en revanche, aucun appel d'offre public d'ampleur de la part de la *Farnesina* ou du Parlement italien dans le domaine de la politique étrangère.

A défaut, les think tanks italiens ont été conduits à diversifier leurs sources de financement. Ainsi, l'*IAI* tire près de 40% de ses recettes de la réponse aux appels d'offres européens et internationaux, l'*ISPI* et la *SIOI* mettent l'accent sur leur offre de formation, et chacun de ces think tanks obtient d'importantes sommes d'argent des entreprises privées. Ce faible financement public peut expliquer que la production des think tanks italiens questionne souvent peu l'action diplomatique italienne, est peu orientée vers des recommandations opérationnelles pour le décideur italien et finalement assez peu « italo-centrée ».

	Istituto Affari Internazionali (IAI)	Istituto per gli studi di politica internazionale (ISPI)	Società Italiana per l'Organizzazione Internazionale (SIOI)	ASPEN Institute Italia	European Council on Foreign Relations – bureau de Rome
Présentation	Association sans but lucratif créée en 1965 à Rome de type généraliste	Think tank fondé à Milan en 1934 de type généraliste	Association sans but lucratif créé en 1944 à Rome spécialisée dans la formation des candidats au concours de la diplomatie. Dispose de bureaux à Milan, Naples et Turin	Créé aux Etats-Unis en 1950, l'ASPEN dispose de bureaux aux Etats-Unis, en Italie (Rome, Milan Venise), France, Allemagne, Japon, Inde, Espagne, République Tchèque et Mexique	Premier <i>think tank</i> pan-européen fondé en 2007 et axé sur l'Europe et la politique étrangère. L'ECFR est présent à Rome depuis 2009
Personnel et gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> - Président : Ferdinando Nelli Feroci - Directeur : Ettore Greco - Environ 30 chercheurs à temps plein - Environ 20 chercheurs associés - Effectif administratif : 14 	<ul style="list-style-type: none"> - Président : l'ambassadeur Giancarlo Aragona - Directeur : Paolo Magri - Environ 60 chercheurs, chercheurs associés et chargés de cours. - Effectif administratif : 16 	<ul style="list-style-type: none"> - Président : Franco Frattini - Secrétaire général : Riccardo Sessa - Nombre de chercheurs et enseignants non communiqué - Effectif administratif: 13 	<ul style="list-style-type: none"> -Président : Giulio Tremonti - Secrétaire général : Angelo Maria Petroni -20 employés 	<ul style="list-style-type: none"> - Directrice : Silvia Francescon - 2 employés dont la Directrice
Relation avec l'Etat et positionnement politique	<ul style="list-style-type: none"> -Absence de relation formelle avec les autorités italiennes -Présence dans les instances dirigeantes de personnes ayant exercé de hautes responsabilités dans l'administration (ex : le Président est un ancien représentant permanent de l'Italie auprès de l'UE et Commissaire européen) 	<ul style="list-style-type: none"> -Erigé en <i>ente morale</i> (eq. fondation reconnue d'utilité publique) et à ce titre placé sous la vigilance du Ministère des aff. étrangères - Autorisé à former au concours de la carrière diplomatique -Présence de droit de deux représentants du MAE au Conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> -Autorisé à former au concours de la carrière diplomatique, érigé en <i>ente morale</i> (eq. fondation reconnue d'utilité publique) et à ce titre placé sous la vigilance du Ministère des affaires étrangères -Présence de droit de deux représentants du Ministère des affaires étrangères au Conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> Présence dans les instances dirigeantes de personnes ayant exercé de hautes responsabilités dans l'administration 	

		avec statut d'observateurs (sans droit de vote) -Contrôle du Ministère des finances et de la Cour des comptes sur les aspects budgétaires -Présence dans les instances dirigeantes de personnes ayant exercé de hautes responsabilités dans l'administration	(avec droit de vote) -2 des 3 membres du comité de contrôle financier sont nommés par les pouvoirs publics (finances, MAE) -Présence dans les instances dirigeantes de personnes ayant exercé de hautes responsabilités dans l'administration		
Classement (<i>Global Go To Think Tank Index 2015</i>)	- 97 ^{ème} sur 175 (Etats-Unis inclus) - 23 ^{ème} meilleur think tank de l'Europe de l'Ouest sur 129	15 ^{ème} think tank sur 36 pour son rapport « <i>Twitter and Jihad: The Communication Strategy of ISIS</i> »			
Budget	Environ 3 millions d'euros (budget 2014-2015) dont environ 3,5 % de financement public (estimation) selon la répartition suivante : - Contribution du MAE au titre des subventions ordinaires, hors évènements spéciaux (102 500 € en 2016) - Contribution du parlement au titre de l'Observatoire de politique internationale	3,4 millions d'euros (budget 2014-2015) dont environ 8% de financement public (estimation): - Contribution du MAE au titre des subventions ordinaires, hors évènements (102 500 € en 2016)- Contribution du parlement au titre de l'Observatoire de politique internationale- Concession par l'Etat du siège de l'ISPI (Palais Clerici à Milan	1,9 millions d'euros (budget 2014-2015) dont moins de 10% de financement public (estimation): -Contribution du MAE au titre des subventions ordinaires, hors évènements (90 000 € en 2016) -Contribution MAE au titre de l'Institut diplomatique -Concession par la région Campanie des locaux de la SIOI à Naples	Budget non communiqué mais estimé à 4 millions d'euros (2014-2015) avec un financement public marginal. -Contribution du MAE au titre des subventions ordinaires, hors évènements spéciaux (18 400 € en 2016)	Non communiqué

