

# Les portes tournantes entre les think tanks, l'administration publique et les partis politiques : la légitimité par la proximité ?

Stéphanie Yates et Alexandra Turgeon

Volume 41, numéro 3, 2022

Think Tanks, complexification des stratégies d'influence et politisation de la recherche

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1089108ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1089108ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de science politique

ISSN

1203-9438 (imprimé)

1703-8480 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Yates, S. & Turgeon, A. (2022). Les portes tournantes entre les think tanks, l'administration publique et les partis politiques : la légitimité par la proximité ? *Politique et Sociétés*, 41(3), 13–46. <https://doi.org/10.7202/1089108ar>

Résumé de l'article

À partir de la trajectoire professionnelle des membres des 24 think tanks (ou groupes de réflexion) canadiens les plus importants, nous examinons les liens qui unissent ceux-ci et la sphère politico-administrative. Nous nous attardons plus précisément aux portes tournantes (*revolving doors*) entre les think tanks, l'administration publique et les partis politiques, avec la prémisse que cette proximité est susceptible d'accroître, auprès des décideur-euses publics, la légitimité des organisations qui en bénéficient. Nous nous penchons également sur les liens entre les think tanks et les différents secteurs d'activités économiques, partant cette fois de l'idée que ces groupes de réflexion peuvent servir de porte-voix à certain-es acteur-rices industriels, reconfigurant le lobbyisme tel que traditionnellement conçu. Nos résultats montrent que le phénomène des portes tournantes est bien présent dans l'univers des think tanks canadiens et que, de fait, il y en a qui sont bien positionnés pour servir de relais entre certain-es acteur-rices industriels et la sphère politico-administrative.

# Les portes tournantes entre les think tanks, l'administration publique et les partis politiques : la légitimité par la proximité<sup>1</sup> ?

Stéphanie Yates

*Département de communication sociale et publique,  
Université du Québec à Montréal  
yates.stephanie@uqam.ca*

Alexandra Turgeon

*Faculté de communication, Université du Québec à Montréal  
turgeon.alexandra.2@courrier.uqam.ca*

**RÉSUMÉ** À partir de la trajectoire professionnelle des membres des 24 think tanks (ou groupes de réflexion) canadiens les plus importants, nous examinons les liens qui unissent ceux-ci et la sphère politico-administrative. Nous nous attardons plus précisément aux portes tournantes (*revolving doors*) entre les think tanks, l'administration publique et les partis politiques, avec la prémisse que cette proximité est susceptible d'accroître, auprès des décideur-euses publics, la légitimité des organisations qui en bénéficient. Nous nous penchons également sur les liens entre les think tanks et les différents secteurs d'activités économiques, partant cette fois de l'idée que ces groupes de réflexion peuvent servir de porte-voix à certain-es acteur-rices industriels, reconfigurant le lobbyisme tel que traditionnellement conçu. Nos résultats montrent que le phénomène des portes tournantes est bien présent dans l'univers des think tanks canadiens et que, de fait, il y en a qui sont bien positionnés pour servir de relais entre certain-es acteur-rices industriels et la sphère politico-administrative.

**MOTS CLÉS** think tank, lobbyisme, portes tournantes (*revolving doors*), politique canadienne.

---

1. La recherche présentée dans cet article a été rendue possible grâce à l'appui financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada. Les autrices aimeraient également remercier le Bureau des initiatives numériques (BIN) de leur soutien, ainsi que Marianne Simard, auxiliaire de recherche, pour son travail.

**ABSTRACT** Based on the professional trajectory of the 24 most significant Canadian think tank members, we examine the links between them and the political-administrative sphere. Specifically, we look at the revolving doors between think tanks, the public administration, and political parties, with the premise that this proximity is likely to increase these organizations' legitimacy in the eyes of public decision-makers. We also look at the links between think tanks and different sectors of economic activity, this time based on the idea that these groups can serve as a relay for certain industrial actors, reconfiguring lobbying as traditionally conceived. Our results show that, indeed, the phenomenon of revolving doors is very present in the world of Canadian think tanks; furthermore, some of them are well positioned to link certain industrial actors to the political-administrative sphere.

**KEYWORDS** think tank, lobbying, revolving doors, Canadian politics.

Le phénomène des think tanks (ou groupes de réflexion) demeure relativement peu étudié au Canada. Pourtant, des recherches antérieures ont dénombré une centaine de ces groupes actifs au pays (Abelson et Carbery 1998; Lindquist 2004; McGann 2016), définis comme des organismes indépendants des pouvoirs publics ou des universités, non partisans et sans but lucratif, dont la mission principale est de produire de la recherche et d'éclairer les politiques publiques (Savard-Lecomte 2009).

Les think tanks ont généralement la réputation d'influencer de manière tangible les politiques publiques en matière d'économie, d'environnement ou d'affaires sociales. Cette influence serait d'abord tributaire de l'expertise que sont en mesure de fournir ces acteurs, à qui l'on confère une forme de légitimité intellectuelle (Medvetz 2012). La mise en visibilité de cette expertise, notamment par l'entremise de stratégies médiatiques, participe également à leur légitimation. On peut par ailleurs penser que des think tanks moins visibles sur le plan médiatique peuvent tout de même exercer de l'influence en intervenant directement auprès des décideur-euses publics. C'est dans cette perspective que nous nous intéressons, dans le cadre de cet article, aux liens professionnels qu'entretiennent les think tanks avec les acteur-rices de la sphère politico-administrative. Nous partons de la prémisse que la proximité entre les membres de certains think tanks et les décideur-euses publics, attribuable à la trajectoire professionnelle de ces acteur-rices, est susceptible de leur conférer une certaine légitimité qui les positionne avantageusement afin d'éventuellement influencer les politiques publiques.

Après avoir sommairement cartographié le phénomène des think tanks en contexte canadien, nous examinons la trajectoire professionnelle des membres des 24 plus importants think tanks canadiens afin de voir dans quelle mesure elles et ils sont issus de la sphère politico-administrative (partis politiques et administration publique). Nous souhaitons ainsi déterminer

si le phénomène des portes tournantes, soit ces passages professionnels entre les secteurs publics et privés, est une réalité récurrente au sein de ces organisations. Nous estimons que cette première étape est nécessaire afin de réfléchir aux *effets* de cette éventuelle proximité quant à l'influence exercée par ces acteurs politiques. Bien que cette question des effets ne soit pas directement abordée ici, nous comptons nous y pencher dans nos recherches ultérieures.

### **Les think tanks comme source d'expertise**

La multiplication des think tanks au Canada à partir des années 1970 serait attribuable à la montée de la technocratisation et des besoins en expertise qu'elle commande (Uhel et Le Roulley 2019), jumelée à la réduction des effectifs de recherche intragouvernementaux (Landry 2017). Le tout a été propice à l'externalisation de la fonction-conseil en matière de politiques publiques (Doberstein 2017), les think tanks agissant comme « ressources contractuelles pour le gouvernement » (Weaver 1989) en conduisant de la recherche « sur demande ». Ces groupes en sont ainsi venus à occuper un espace spécifique, interstitiel, à l'entrecroisement des mondes universitaire, politique, économique et médiatique (Medvetz 2012).

Leur légitimité en tant qu'acteurs influents repose d'abord sur l'expertise qu'ils sont en mesure de fournir, celle-ci pouvant prendre différentes formes selon le type de think tank en cause. Ainsi, les « universités sans étudiant » (Hudon et Roseberry 2008), ou les « centres de recherche technocratiques » (Medvetz 2012), sont à même de fournir une expertise technique en se focalisant sur la recherche universitaire, ces groupes étant par ailleurs relativement peu soucieux de faire percoler leurs recherches dans l'espace public et médiatique. D'autres think tanks, au contraire, s'apparentent à des groupes de pression, en cherchant activement à influencer les politiques publiques sur la base de l'idéologie dont ils se font les promoteurs. En plus de fournir une expertise technique, ces groupes, auxquels on accole parfois le vocable d'*advocacy tanks* (Savard-Lecompte 2009), « d'experts activistes » (Medvetz 2012) ou de think tanks de « combat » (Lamy 2019a) engagés dans la « guerre des idées » (Landry 2021), cherchent à exercer un leadership intellectuel au sein de l'espace public. Pour ce faire, ils sont enclins à proposer des solutions simplifiées (par rapport aux recherches universitaires), menant à des positions souvent plus extrêmes et constantes dans le temps (McLevey 2015, 287).

Compte tenu du flou conceptuel dans lequel opèrent les think tanks et de la réalité plurielle derrière ce vocable, ces derniers font face à un impératif de légitimation continu (*ibid.*, 288). Leur crédibilité en tant qu'acteurs d'influence pertinents doit être constamment démontrée et renouvelée. Cela se révèle particulièrement vrai dans un contexte où les think tanks

contemporains (*modern-day think tanks*) affichent de plus en plus clairement leur volonté d'influencer concrètement les débats publics (Medvetz 2012), prenant ainsi place aux côtés des autres lobbies et groupes d'intérêt, ce qui a pour effet de reléguer la recherche à la marge de leur discours. Dans un tel contexte, les think tanks deviennent des joueurs parmi d'autres groupes d'intérêt qui, en phase avec le néopluralisme (McFarland 2004), tentent tous de se tailler une place afin d'influencer les politiques publiques (Landry 2017).

### *La mise en visibilité comme stratégie de légitimation*

L'influence des think tanks en matière de politiques publiques peut se faire de manière indirecte, par l'entremise d'une présence dans l'espace public et médiatique. Ces stratégies, qui s'apparentent à du lobbyisme indirect – ou *outside lobbyism* (Dellmuth et Tallberg 2017) –, font appel à des activités de mise en visibilité qui ont souvent recours aux médias de masse, dont la publication d'articles ou de rapports de recherche, les relations média, une présence sur le Web ou la publication de lettres ouvertes. D'autres activités publiques rejoignent plus spécifiquement certain-es décideur-euses, par exemple les ateliers, les conférences ou les témoignages lors de comités parlementaires (Abelson 2007 ; 2018 ; Savard-Lecomte 2009). Cette présence dans l'espace public et médiatique permet aux *think tanks* de construire et de maintenir leur légitimité en tant qu'acteurs pertinents en matière de politiques publiques (Carroll et Huxtable 2014)<sup>2</sup>, cette pertinence étant par ailleurs largement autoproclamée (Abelson 2021). Ils peuvent ainsi contribuer à populariser une idée ou une tendance politique ou à influencer les débats liés aux affaires publiques, notamment en participant à la « mise à l'agenda » d'un enjeu (Lindquist 1989) et en attisant le sentiment d'urgence à l'endroit de celui-ci.

Or, les recherches montrent que les think tanks les plus visibles sur le plan médiatique ne sont pas nécessairement les plus influents (McNutt et Marchildon 2009 ; Abelson 2018). De fait, selon Donald E. Abelson et Christopher J. Rastrick (2021, xxi), les observateur-rices du phénomène ont tendance à sous-estimer l'influence que peuvent avoir sur les décideur-euses et le discours public des think tanks qui interviennent à propos d'enjeux plus circonscrits (les auteurs font référence à des *parochial* ou *subject-specific think tanks*). Plus précisément, les think tanks jouent différents rôles selon qu'ils interviennent lors de la mise à l'agenda d'une politique, de son élaboration, de sa mise en œuvre ou de son évaluation (Abelson 2018). Ils peuvent

---

2. Plus prosaïquement, la visibilité médiatique recherchée par les think tanks répond également à des objectifs stratégiques de financement, voire de survie organisationnelle, attestant leur soi-disant influence et participant ainsi à « leur mise en valeur » pour rassurer d'éventuel·les bailleur-euses de fonds (Abelson 2016, cité dans Lamy 2019c, 183).

donc exercer de l'influence sans nécessairement publiciser leurs positions dans l'espace public et médiatique, en s'inscrivant dans une communauté politique – au sens où l'entend le modèle de l'*Advocacy Coalition Framework* (Lindquist 2021) – et épistémique (Claveau et Veillette 2020). À ce titre, ils sont en mesure d'intervenir avant que les médias et l'opinion publique ne prêtent attention à un enjeu donné (Vannoni 2015), ou encore en aval de la mise à l'agenda, en préconisant, à chaque fois, des approches plus directes auprès des décideur-euses de la sphère politico-administrative.

C'est dans cette perspective que, au-delà de la présence publique et médiatique, il nous semble pertinent de nous pencher sur les liens qu'entretiennent les think tanks avec les décideur-euses politiques, ceux-ci pouvant se concrétiser par un accès privilégié à ces dernier-ères (Ehrlich, 2011; Abelson 2018), leur permettant éventuellement d'exercer une influence plus directe.

### ***Une légitimation par la proximité : le phénomène des portes tournantes***

Les portes tournantes entre les think tanks et la sphère politico-administrative nous semblent constituer un indice (ou *proxy*) pertinent quant à l'accès privilégié que peuvent avoir certains think tanks auprès des décideur-euses publics. Nous faisons ici référence aux trajectoires professionnelles qui se caractérisent par des passages entre le secteur public (administration publique et partis politiques) et le secteur privé – soit les think tanks, dans le cas qui nous concerne ici. Nous avançons que les portes tournantes participent à une dynamique de légitimation des acteur-rices qui les empruntent (Abelson et Carberry 1998), et ce, de différentes manières.

1. Le fait que des membres d'un think tank proviennent de l'appareil gouvernemental ou que certains membres de l'appareil gouvernemental aient eux-mêmes déjà œuvré au sein d'un think tank donné assoit la *crédibilité* de l'organisation.
2. Les liens entretenus sur le plan politique s'avèrent tout aussi précieux, cette fois en termes d'*allégeance*: on peut ainsi penser que les décideur-euses politiques feront d'autant plus confiance à un think tank si celui-ci compte parmi son personnel des personnes proches de l'idéologie politique d'un parti donné, pour y avoir œuvré en tant qu'élu-e ou membre du personnel politique par exemple. De même, les membres du personnel politique – et les décideur-euses politiques au premier chef – seront plus sympathiques à la position d'un think tank où ils ont déjà œuvré.
3. De façon plus pragmatique, la *connaissance* fine de l'appareil gouvernemental acquise lors d'un passage en son sein s'avère un précieux atout

pour un think tank qui souhaite influencer les décisions publiques, tout comme les contacts dont pourrait lui faire bénéficier un-e ancien-ne fonctionnaire ou un-e ancien-ne membre de cabinet politique (Yates et Cardin-Trudeau 2021).

En somme, on peut penser que le phénomène des portes tournantes est susceptible de faciliter l'accès aux décideur-euses publics, voire d'accroître la légitimité, aux yeux de ces dernier-ères, des think tanks qui en bénéficient.

### *Une proximité qui soulève des enjeux démocratiques*

Pris dans sa globalité, le phénomène des portes tournantes n'est pas sans soulever de vives critiques, étant vu comme potentiellement problématique en regard de l'intérêt public et des valeurs démocratiques (Hudon, Yates et Ouimet 2017). En contexte américain, des auteur-rices soutiennent que le phénomène participerait au maintien d'une élite néolibérale à la tête des gouvernements (Formisano 2017), voire d'une réelle ploutocratie (Sayer et Wilkinson 2016). D'autres font référence à une « élite d'influence » (Wedel 2017), incarnée par des réseaux établis entre des individus « connectés » sur le plan politique.

Les portes tournantes entre les think tanks et la sphère politico-administrative participeraient à cette dynamique, particulièrement lorsque les think tanks entretiennent également des liens étroits avec certain-es acteur-rices économiques. Ces dernier-ères seraient alors en mesure d'exercer de l'influence de manière indirecte, sous le couvert d'un apport d'expertise offert par le think tank. Cette proximité est susceptible de mener à la « capture » de l'intérêt public au profit d'intérêts privés (Carpenter et Moss 2014). De manière plus spécifique, le concept de « capture culturelle » (*cultural capture*) s'avère ici particulièrement pertinent. Cette forme de capture, issue d'une grande proximité idéologique entre certain-es acteur-rices, intervient lorsque les individus œuvrant au sein de l'administration publique internalisent, presque par osmose, les objectifs, les intérêts et les perceptions des acteur-rices privé-es qu'ils sont censés réguler (Kwak 2014, 78).

On peut penser que cette proximité idéologique entre un think tank et les acteur-rices de la sphère politico-administrative sera plus forte si les individus qui œuvrent au sein d'un think tank sont issus de cette sphère, c'est-à-dire s'ils y ont travaillé. Suivant Pierre Bourdieu (1981), on peut en effet avancer que dans de tels cas, ces acteur-rices partageront le même *habitus* que les décideur-euses publics qu'elles et ils tentent d'influencer, le tout facilitant leur légitimation en tant qu'intervenant-e pertinent-e en matière de politique publique.

Si les portes tournantes entre les think tanks et la sphère politico-administrative sont un phénomène connu et documenté, voire normalisé aux

États-Unis (McGann 2016, 63), et ce, depuis de nombreuses années (voir Feulner 1985), cette dynamique demeure à notre connaissance peu étudiée en contexte canadien. Il nous semble donc utile de lever le voile sur les liens de proximité entretenus entre les think tanks et la sphère politico-administrative, par un examen de la trajectoire professionnelle des membres de ces groupes<sup>3</sup>. Dans un deuxième temps, nous souhaitons nous pencher sur les liens entre les think tanks et les acteur·rices économiques, afin de voir jusqu'à quel point les premiers peuvent être considérés comme les porte-voix potentiels des second·es.

### **Un terrain à défricher : méthodologie**

Afin de recenser l'ensemble des think tanks canadiens actifs en 2019, nous nous sommes d'abord appuyées sur des exercices similaires menés par des chercheurs canadiens (Abelson 2016; McGann 2018). Nous avons complété la liste des organisations ainsi obtenues grâce à certaines banques de données créées par l'Université McGill (s.d.), le Nippon Institute for Research Advancement (NIRA 2019), l'Open Think Tank Directory (s.d.) et Transparify (s.d.). Nous avons également effectué des recherches dans les bases de données du Registre d'entreprises du Québec et du répertoire d'Association Canada<sup>4</sup>. Cette liste préliminaire a ensuite été élaguée selon plusieurs critères d'exclusion. Ont ainsi été retirés de la liste les organismes :

1. dont la mission n'indiquait pas d'activité de recherche scientifique, ou dont les activités de recherche ne visaient pas à éclairer des politiques publiques fédérales, provinciales ou municipales<sup>5</sup>;
2. non indépendants, soit des instituts associés à des universités ou créés et mandatés par un organe du gouvernement;

---

3. Bien entendu, il serait également pertinent de se pencher sur la trajectoire professionnelle des décideur·euses publics pour éventuellement relever les passages de ces dernières au sein des think tanks, ce qui permettrait de compléter le tableau quant aux liens de proximité qui existent entre les deux mondes (on sait, par exemple, que l'ancien premier ministre canadien Stephen Harper a œuvré au sein de la National Citizens Coalition, ou que l'actuel adjoint parlementaire du ministre de l'Économie et de l'Innovation du Québec, Youri Chassin, était auparavant directeur de la recherche à l'Institut économique de Montréal). Une analyse systématique de la sorte nécessiterait toutefois un travail empirique conséquent. Nous nous en tenons donc ici à lever le voile sur une part du phénomène, étant conscientes qu'il s'agit d'une limite importante de la recherche.

4. Les mots-clés « organisation + recherche », « institut + recherche », « centre + recherche » et « observatoire + recherche » ont été utilisés.

5. À titre d'exemple, l'organisme Vie autonome Canada (s.d.) ne met pas l'accent sur la recherche scientifique, mais plutôt sur le « développement de ressources, de formation et d'opportunités de réseautage », entre autres choses. Ces activités ne visent pas le développement de connaissances spécifiquement liées à l'orientation de politiques publiques, mais plutôt la formation et l'accompagnement d'organismes au sujet d'enjeux concernant les personnes en situation de handicap.

3. les sociétés à but lucratif ou par actions ;
4. les instituts n'ayant pas de siège social au pays ;
5. et, enfin, ceux n'étant pas actifs au moment de la recension, à l'hiver 2019<sup>6</sup>.

Au final, nous avons conservé un total de 89 organisations identifiées comme des think tanks. Nous avons noté le dernier budget annuel disponible de chacun de ces groupes et recensé leurs principaux secteurs de recherche, le tout par le biais de leur site Web ou à partir de leur dernier rapport annuel.

La trajectoire professionnelle des membres du personnel des 24 think tanks ayant un budget annuel de 2 millions de dollars et plus<sup>7</sup> a fait l'objet d'un examen approfondi (le tableau 1 dresse la liste des 24 organismes qui composent cet échantillon). Ce seuil a été établi pour des raisons de faisabilité : nous avons ainsi choisi de nous concentrer sur les think tanks dont les ressources sont les plus importantes, avec *l'a priori* qu'ils sont potentiellement les plus influents<sup>8</sup>. En nous fiant à leur site Web et leurs rapports annuels, nous avons donc établi la liste de tous les employé-es des 24 organismes ainsi retenus, la période d'observation s'étant échelonnée de février à avril 2019. Nous avons ajouté à cette liste les membres de conseils d'administration, les *fellows* (membres honoraires) et les membres des conseils de recherche et autres conseils d'expert-es. Nous n'avons toutefois pas retenu les employé-es occupant des postes administratifs (comptabilité, graphisme, soutien administratif, etc.) ni les membres étudiants ou les boursier-ères.

---

6. L'activité ou l'inactivité des think tanks a été déterminée selon les critères suivants : la présence ou non d'un site Web actif en 2019 ; le statut sur le Registraire des entreprises du Québec ou dans celui d'Associations Canada (actif, inactif, immatriculé, radié, radié sur demande) ; et la publication d'un rapport annuel dans la dernière année (jusqu'en 2017-2018). À cet effet, l'un des think tanks de notre échantillon, le Mowat Centre, a fermé ses portes à la suite de l'annulation de son financement par le gouvernement de l'Ontario, le 30 juin 2019, soit après notre période de collecte de données (Munk School 2019).

7. Deux organisations incluses dans notre échantillon de 24 think tanks font toutefois exception à cette règle, soit l'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS), dont le budget annuel est de 700 000 \$, et le Broadbent Institute, dont le budget annuel n'est pas disponible. Nous avons choisi d'inclure l'IRIS en raison de sa notoriété en contexte québécois. En ce qui concerne le Broadbent Institute, l'organisme semble avoir un budget d'au moins 2 millions de dollars par année, notamment en regard de son nombre d'employé-es (soit 17, ce qui se compare notamment au Maytree, qui en compte 15).

8. Les chercheur-es universitaires, les directions des think tanks et les décideur-es politiques peinent à établir des critères de comparaison pour déterminer l'influence concrète des think tanks. Certain-es voient la présence médiatique ou le nombre de téléchargements des rapports rédigés comme principale mesure de cette influence ; d'autres choisissent de comparer les budgets annuels. Dans cette deuxième perspective, il est entendu que les think tanks ayant de plus grands moyens financiers peuvent mener un plus grand nombre d'activités et peuvent ainsi se voir accorder une certaine crédibilité de la part des acteur-rices politiques. Ainsi, le budget annuel peut être envisagé comme l'un des critères servant à évaluer le niveau d'influence des think tanks (Abelson 2007).

Nous avons d'abord cherché à voir si la trajectoire professionnelle des 1460<sup>9</sup> individus ainsi associés aux 24 principaux *think tanks* canadiens comprenait des passages que l'on peut associer aux portes tournantes. Afin de retracer cette trajectoire professionnelle, nous avons examiné la biographie officielle des personnes visées sur les sites Web des think tanks auxquels elles sont associées et ceux d'autres organismes pour lesquels elles ont travaillé. Nous avons également étudié les comptes publics de ces personnes tels qu'ils apparaissent sur la plateforme LinkedIn. Le cas échéant, nous avons aussi tenu compte des mentions dans les médias les concernant, recensées par l'entremise d'une recherche effectuée sur Google. Toutes les expériences professionnelles liées à la fonction publique<sup>10</sup> ont été compilées dans une base de données, de même que les affiliations politiques<sup>11</sup> des membres des équipes et leurs liens professionnels avec les grands secteurs d'activités économiques. Cet exercice nous a permis de déterminer la proportion des membres des think tanks dont la trajectoire professionnelle comporte un passage que l'on pourrait associer à une porte tournante entre le think tank et la sphère politico-administrative (partis politiques et administration publique). Afin de mieux saisir l'apport spécifique des think tanks en matière de politique publique, nous avons ensuite, toujours à partir de la trajectoire professionnelle de leurs membres, examiné les liens entre les think tanks et les principaux secteurs d'activités économiques<sup>12</sup>.

---

9. Il est à noter que puisque les données de cette recherche proviennent de sources créées par les organismes et les individus étudiés (sites Web, profils sur les médias sociaux, etc.) et que ces sources sont diverses, les noms des individus et des employeurs peuvent avoir été orthographiés différemment dans certains cas (par exemple, présence ou absence d'une initiale, abréviation, etc.). Ainsi, bien que nous ayons porté attention à cet élément, il demeure possible que notre échantillon comprenne certains doublons.

10. Sont ainsi incluses toutes les expériences de travail liées à l'administration publique (tous les postes de fonctionnaires, que ce soit au sein du gouvernement ou d'autres organisations publiques), les postes au sein de cabinets politiques ou en tant qu'élue ou candidat-e, ainsi que dans les sociétés d'État (par exemple, Hydro Québec ou Radio-Canada). Les différentes catégories d'emplois, telles que nous les avons conçues, sont présentées dans le tableau A de l'annexe technique.

11. Ont été comptabilisées les expériences au sein du cabinet politique d'un-e élu-e, ou en tant que candidat-e ou élu-e aux niveaux fédéral, provincial et municipal.

12. Nous avons pour ce faire catégorisé les secteurs d'activités économiques comme suit : communication, marketing et événementiel ; culture et art ; développement d'affaires ; droit ; éducation ; énergie ; environnement et développement durable ; finances ; fondation et charité ; génie ; industrie lourde ; médias ; milieu universitaire ; organisme à vocation sociale ; recherche hors université ; relations et développement international ; santé ; syndicat et union ; technologie ; vente de détail ; autre think tank. Certaines trajectoires ont par ailleurs été classées dans une catégorie « autre ». La définition de chacun des secteurs d'activités économiques, tels que nous les avons conçus, est présentée dans le tableau B de l'annexe technique.

## Les think tanks au Canada : un univers hétéroclite

Notre démarche empirique nous permet d'abord de broser un portrait du paysage des think tanks au pays, consistant ainsi en une actualisation d'exercices similaires conduits dans d'autres contextes, mais dont les résultats ont eu tendance à passer sous silence les spécificités de la réalité québécoise (Lamy 2019b). Ainsi, la répartition géographique des think tanks à laquelle nous arrivons nous porte à croire que les groupes que nous avons identifiés ne sont pas forcément les mêmes que ceux relevés par Donald E. Abelson (2016) et James G. McGann (2016) dans leur étude de l'écosystème des think tanks canadiens, avec plus des deux tiers des think tanks composant notre population qui ont pignon sur rue au Québec et en Ontario.

Sans surprise, l'examen des 89 think tanks canadiens recensés sur la base de nos critères de recherche et d'exclusion fait ressortir une grande hétérogénéité dans la composition de ces derniers, d'abord en ce qui a trait à leur budget et au nombre d'employé-es qui y œuvrent. L'éventail des budgets annuels des 89 think tanks recensés est large, passant de 39 000 \$ pour la Société québécoise de recherche en musique (SQRM) à 37 millions pour le Conference Board du Canada<sup>13</sup>. Ce dernier apparaît toutefois clairement comme une exception, plus de la moitié des think tanks recensés ayant déclaré un budget annuel de moins de 3 millions de dollars, et moins de 15 % d'entre eux ayant déclaré un budget de plus de 5 millions.

La taille des équipes est à l'avenant, plus de 60 % des think tanks recensés ayant une équipe de 30 employé-es et moins, et 30 % d'entre eux ayant une équipe de 10 employé-es et moins. Encore une fois, les think tanks les plus importants sur le plan budgétaire se démarquent avec un nombre d'employé-es beaucoup plus imposant, notamment le Conference Board of Canada (plus de 200 employé-es), l'International Institute for Sustainable Development (IISD) (207 employé-es) et le Canadian Institute for Advanced Research (CIFAR) (60 employé-es). Cela étant dit, notre recherche fait également ressortir que bien que la plupart des think tanks fonctionnent avec des équipes salariées assez réduites, ils font aussi appel, de manière ponctuelle, à des conseiller-ères de recherche, à différents comités et à des employé-es embauché-es sur une base contractuelle. Ces membres occasionnels ou bénévoles participent au fonctionnement de la plupart des think tanks canadiens recensés.

---

13. Il s'agit des exercices financiers de 2018 dans les deux cas (Agence du revenu du Canada s.d.; Conference Board of Canada s.d.).

TABLEAU 1

## Les 24 principaux think tanks canadiens (budget de 2M \$ et +), par ordre alphabétique

Organisme (province d'établissement)	Dernier budget annuel disponible en \$ CA	Nombre d'employés	% de membres du TT avec affiliations professionnelles à un(des) parti(s) politique(s)	% de membres du TT avec affiliations professionnelles au secteur public
Asia Pacific Foundation of Canada (AFC) (CB)	5 638 114	22	10	57
Broadbent Institute (ON)	ND	17	22	42
C.D. Howe Institute (ON)	6 068 064	23	2	45
Canada West Foundation (AB)	2 039 922	21	16	60
Canadian Centre for Policy Alternatives (CCPA) (ON)	5 467 031	9	0	29
Canadian Institute for Advanced Research (CIFAR) (ON)	28 000 000	60	2	25
Canadian Tax Foundation (ON)	7 087 506	43	0	16
Cardus Institute (ON)	4 301 226	29	9	33
Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM) (QC)	8 440 047	56	0	13
Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO) (QC)	4 363 568	24	0	29
Centre for International Governance Innovation (CIGI) (ON)	22 720 580	157	1	33
Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) (QC)	3 721 277	21	4	28
Conference Board of Canada (CBoC) (ON)	37 529 000	225	1	43
Council of Canadian Academies (CCA) (ON)	5 256 245	47	0	49
Fraser Institute (CB)	11 073 629	34	5	22

Il ressort de notre examen des rapports de recherche publiés par les think tanks que ceux-ci s'intéressent à une diversité de secteurs d'intérêt et d'enjeux spécifiques, que nous avons regroupés sous cinq grandes catégories<sup>14</sup>. Ces catégories ne sont pas exclusives : de fait, les travaux de la majorité des think

14. Les données d'analyse détaillées sont présentées dans les tableaux C, D, E et F de l'annexe technique.

tanks sont liés à au moins deux de ces catégories. Elles nous apparaissent toutefois utiles pour prendre acte de la diversité des domaines de politiques publiques couverts dans les recherches menées par ce type d'organisation. Ainsi, les 89 think tanks canadiens recensés se penchent en majorité sur des *enjeux économiques et financiers*; c'est le cas de 50 organismes (56 %). Les *enjeux sociaux* suivent de près, avec 47 organismes (53 %) qui s'y intéressent. Les enjeux de *gouvernance et de politique intérieure* ainsi que les *enjeux environnementaux et du secteur de l'énergie* suivent, avec 29 think tanks (33 %) de notre population qui s'intéressent à la troisième catégorie, et 28 (31 %) qui s'intéressent à la quatrième. Les enjeux de *relations internationales et de développement* constituent pour leur part le domaine d'intérêt de 10 think tanks (11 %).

### **Les portes tournantes entre les think tanks canadiens, les partis politiques et l'administration publique**

Après cette cartographie sommaire des think tanks en présence au Canada, nous nous tournons maintenant vers la trajectoire professionnelle de leurs protagonistes afin de voir dans quelle mesure ces organisations sont liées à la sphère politico-administrative.

Dans un premier temps, nous avons cherché à relever les liens entre les différents think tanks et les partis politiques. Le tableau 1 présente, pour chaque think tank de notre échantillon, le pourcentage des membres de l'équipe (dont les membres de conseils d'administration, les *fellows*, ou «membres honoraires», les membres des conseils de recherche et autres conseils d'expert-es) dont la trajectoire professionnelle comprend au moins un scénario de portes tournantes entre le think tank et un parti politique, dans une direction comme dans l'autre (c'est-à-dire du think tank vers un parti politique ou vice versa).

Les résultats montrent d'abord une grande diversité quant à la prévalence des portes tournantes entre les think tanks et la sphère de la politique partisane. Alors qu'une grande part des membres de l'équipe de certains think tanks ont déjà œuvré pour des partis politiques, à titre d'employé-es, de candidat-es ou de député-es, cette proportion est minime ou carrément nulle pour d'autres. Certains think tanks seraient ainsi plus directement connectés à la sphère politique que d'autres. À titre d'exemple, 22 % des membres actuels de l'équipe du Broadbent Institute, 17 % de ceux du Mowat Centre et 16 % de ceux du Canada West Fondation ont travaillé ou travaillent présentement<sup>15</sup> pour un ou plusieurs partis politiques, alors que ce n'est le

---

15. Par exemple, les membres des conseils d'administration ou les membres des conseils de recherche peuvent travailler simultanément à temps plein ou partiel ailleurs pendant qu'elles et ils occupent leurs fonctions au sein d'un think tank.

cas d'aucun membre des équipes actuelles du Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO), du Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM), du Canadian Tax Foundation, du Council of Canadian Academies, de Maytree et du Canadian Centre for Policy Alternatives (CCPA).

Nos résultats permettent ensuite de constater que la plupart des 24 principaux think tanks canadiens n'affichent pas d'affiliation politique forte avec un parti en particulier, du moins si l'on se fie à la trajectoire professionnelle de leurs membres<sup>16</sup>. En fait, à quelques exceptions près, chacun des think tanks dont l'équipe présente des affiliations politiques a des liens avec au moins deux partis politiques différents, et parfois même jusqu'à huit ou douze, comme c'est respectivement le cas de la Canada West Foundation et du Broadbent Institute. Comme on pourrait s'y attendre, on peut parfois voir des liens idéologiques entre les partis associés à un même think tank. C'est le cas notamment du Broadbent Institute, dont les affiliations correspondent en grande partie aux ailes provinciales du Nouveau Parti démocratique. Cela dit, ces affiliations plus ou moins étroites avec un parti donné semblent plutôt être l'exception que la règle. Par exemple, les membres de l'équipe de la Canada West Foundation ont certes des affiliations avec le Parti conservateur du Canada et sa déclinaison en Saskatchewan, mais également avec le Parti libéral du Canada de même qu'avec le Nouveau Parti démocratique de la Saskatchewan et du Manitoba.

De fait, les équipes de la plupart des think tanks se partagent des affiliations politiques concurrentes. Mentionnons par exemple le Mowat Centre, qui semble étroitement associé à la fois au Parti libéral de l'Ontario et au Parti progressiste-conservateur de l'Ontario. Globalement, la situation serait donc assez différente de celle que l'on retrouve aux États-Unis, où les think tanks les plus importants ont des affinités politiques très étroites avec l'un ou l'autre des deux grands partis (McGann 2016). D'un point de vue québécois, on note l'absence de liens entre les think tanks et le Parti québécois<sup>17</sup>, alors que ces liens sont un peu plus fréquents avec le Parti libéral du Québec (4 occurrences). La même remarque se pose en ce qui concerne la Coalition Avenir Québec (CAQ) (aucune occurrence) et Québec solidaire (une seule occurrence), à la différence toutefois que ces résultats surprennent moins, en regard de l'arrivée relativement récente de ces partis sur la scène politique

---

16. Certains membres des think tanks peuvent par ailleurs être membres de partis politiques ou en être des donateurs-rices importants, ce que la présente recherche n'appréhende pas et qui en constitue clairement une limite.

17. Cela n'exclut pas le fait que le Parti québécois (PQ) puisse avoir des liens étroits avec des think tanks qui ne font pas partie de notre échantillon. Par exemple, l'Institut de recherche sur l'autodétermination des peuples et les indépendances nationales (IRAI) est dirigé par Daniel Turp, ancien député du PQ et du Bloc québécois, alors que l'ancien chef et député du PQ Pierre Karl Péladeau siège à son conseil d'administration (IRAI 2016).

québécoise (un membre du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations / CIRANO est tout de même associé à la défunte Action démocratique du Québec, ancêtre de la CAQ).

Après avoir examiné les liens entre les think tanks et les partis politiques, nous nous sommes penchées, dans un deuxième temps, sur les liens entre les think tanks et le secteur public dans son ensemble, y compris les postes administratifs (fonctionnaires) et ceux au sein des sociétés d'État. Tout comme c'était le cas dans l'analyse des affiliations politiques, nos données font ressortir une grande disparité quant à la proximité entre les think tanks et la sphère politico-administrative (voir le tableau 1). Alors que certaines organisations semblent privilégier le recrutement de personnes qui proviennent du secteur public – ou du moins qui y ont réalisé une partie de leur carrière –, d'autres semblent privilégier des choix différents.

Ainsi, 67 % des membres du personnel du Mowat Centre présentent une trajectoire professionnelle marquée par au moins un passage dans le secteur public, cette proportion étant de 57 % pour l'Asia Pacific Foundation of Canada, de 60 % pour la Canada West Foundation et de 49 % pour l'Institute for Research on Public Policy. En revanche, cette proportion passe à seulement 16 % pour la Canadian Tax Foundation, 7 % pour l'Institut économique de Montréal, et 13 % pour le Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM), ces organismes semblant ainsi privilégier l'embauche de professionnel·les provenant du secteur privé. Il semble donc se profiler un lien entre les enjeux sur lesquels se penchent les think tanks et leur proximité avec la sphère politico-administrative. En effet, l'Institut économique de Montréal s'intéresse surtout aux enjeux économiques et financiers, avec une vision néolibérale assumée, ce qui est aussi le cas de la Canadian Tax Foundation. Les travaux du CRIM font quant à eux appel à une expertise spécialisée en matière de nouvelles technologies. Dans ces trois cas de figure, les affinités idéologiques ou pratiques avec le secteur public semblent moins évidentes. Le Fraser Institute, également considéré comme à droite de l'échiquier politique, présente un profil similaire, avec seulement 22 % de ses membres présentant un parcours professionnel qui inclut un passage dans le secteur public, de même que l'Institute of Health Economics, pour lequel ce pourcentage est de 18 %. La situation de ces deux derniers organismes semble donc appuyer la tendance observée.

À l'autre pôle de l'échiquier politique, on pourrait avancer que les think tanks considérés comme plus à gauche semblent également avoir un lien plus ténu avec le secteur public, les portes tournantes y étant moins fréquentes. En témoignent le cas de l'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS), dont seuls 13 % des membres ont déjà effectué un passage professionnel dans le secteur public et, jusqu'à un certain point, celui du Canadian Centre for Policy Alternatives, pour lequel ce pourcentage est de 29 %. Il importe toutefois de nuancer ces résultats sous l'éclairage des don-

nées relatives au Broadbent Institute, dont 42 % des membres ont déjà œuvré dans le secteur public. Des recherches complémentaires – notamment liées à la trajectoire professionnelle des acteur·rices de la sphère politico-administrative – seraient utiles afin de mieux comprendre la tendance qu'on voit poindre ici.

### ***Des think tanks proches de certains secteurs d'activités économiques***

Après avoir observé les portes tournantes entre les think tanks composant notre échantillon et la sphère politico-administrative, nous avons porté notre attention sur les liens entre les think tanks et les différents secteurs d'activités économiques. Plusieurs conclusions intéressantes se sont esquissées dans la foulée de cet examen.

Sans surprise, nos résultats font d'abord ressortir une certaine adéquation entre la vocation des think tanks et la composition des membres de leur personnel. À titre d'exemple, l'International Institute for Sustainable Development (IISD) et le Pembina Institute, deux organismes dont les recherches portent majoritairement ou exclusivement sur des enjeux environnementaux, de conservation des milieux naturels et de développement durable, emploient des équipes formées en grande partie de professionnel·les de l'environnement et de la préservation des ressources (45 % dans le cas d'IISD et 37 % dans le cas du Pembina Institute). L'Institute of Health Economics – s'intéressant à des enjeux liés à la santé – emploie quant à lui une majorité de professionnel·les de la santé (42 %), tandis que les équipes du CRIM et du CEFRIO, deux organismes spécialistes des questions de développement et d'analyse des technologies de l'information et de la communication (TIC), sont majoritairement formées de spécialistes de ce domaine (respectivement 67 % et 48 % de leur équipe). L'équipe de la Canadian Tax Foundation est quant à elle formée de professionnel·les des finances et de la fiscalité (67 %) et de spécialistes du droit (39 %). Mentionnons enfin que le Cardus Institute – qui s'intéresse à des enjeux sociaux et moraux liés à l'éducation, à la famille, aux soins en fin de vie et à l'avortement – est constitué en bonne partie de chercheur·euses provenant d'universités chrétiennes et de membres d'organisations chrétiennes ou évangélistes (39 % des membres de leur équipe présentant ce profil).

Ensuite, à quelques exceptions près<sup>18</sup>, la majorité des think tanks canadiens étudiés embauchent un grand nombre de personnes provenant des milieux universitaires – ces dernières composent plus de 30 % des équipes de l'ensemble des think tanks étudiés. Certains think tanks se démarquent à cet

---

18. Ces exceptions sont la Canadian Tax Foundation (23 %), le Conference Board of Canada (26 %), l'Institut économique de Montréal (25 %), le Fraser Institute (22 %), l'International Institute for Sustainable Development (24 %) et Maytree (24 %).

égard, en étant majoritairement composés de chercheur-euses. Mentionnons, par exemple, le Council of Canadian Academies (72 % des membres de son équipe étant issus du milieu universitaire), le Centre for International Governance Innovation / CIGI (69 %), le Mowat Centre (66 %), l'Asia Pacific Foundation of Canada (61 %), le Canadian Institute for Advanced Research (60 %), l'Institute for Research on Public Policy (53 %), l'Institute of Health Economics (53 %) et le Broadbent Institute (53 %).

Enfin, certains think tanks semblent afficher des liens forts entre la trajectoire des membres de leur équipe et leur position idéologique. En effet, les think tanks considérés comme plus progressistes ont tendance à former des équipes dont les parcours sont cohérents avec cette posture : l'équipe du Broadbent Institute emploie un grand nombre de personnes ayant œuvré au sein d'organismes à vocation sociale (32 % de son équipe) et de fondations ou d'organismes de charité (18 %), alors que l'équipe du Canadian Centre for Policy Alternatives compte une bonne proportion de membres provenant du milieu syndical (43 %) et ayant œuvré au sein d'organismes à vocation sociale ou communautaire (14 %). À l'opposé du spectre, la composition des équipes des think tanks affichant une vision néolibérale assumée est fort différente : les membres de l'équipe du Fraser Institute proviennent en majeure partie des milieux financiers (50 % des membres de l'équipe) ou sont issus du secteur de l'industrie lourde (19 %) et de celui de l'énergie (15 %, la majorité de ce groupe ayant travaillé au sein de l'industrie pétrolière). Le même cas de figure se répète au C.D. Howe Institute (51 % des membres de l'équipe provenant du milieu financier) et à la Canada West Foundation, où les milieux financiers (29 %), de l'énergie (24 %) et du développement d'affaires (26 %) prévalent dans la trajectoire professionnelle des membres de l'équipe. Ainsi, il semble que ces think tanks, dont les positions néolibérales s'affirment tant dans les rapports de recherche que dans les communications officielles, tiennent compte de ces positionnements idéologiques dans la formation de leur équipe.

Nos résultats font aussi ressortir que certains think tanks sont à la fois proches de certains secteurs économiques *et* du secteur public. C'est particulièrement le cas du C.D. Howe Institute, dont 45 % des membres ont des liens avec le secteur public, alors que 51 % ont des liens avec le secteur financier (une même personne pouvant évidemment avoir des liens avec plus d'un secteur, selon sa trajectoire professionnelle). C'est aussi le cas de la Canada West Foundation, dont 60 % des membres ont des liens avec le secteur public, alors que le quart d'entre elles et eux ont aussi des liens avec le milieu financier, de l'énergie ou du développement des affaires. Sur la base de ces résultats, on pourrait donc avancer que certains secteurs économiques se serviraient de la voix de ces think tanks – et du vernis de leur expertise – pour faire avancer leurs intérêts. Si cette présomption était avérée, il s'agirait d'une nouvelle configuration du lobbyisme tel que traditionnellement conçu,

les think tanks jouant un rôle de relais entre l'industrie et les décideur-euses publics. Bien sûr, nos données ne nous permettent pas de statuer sur ce point; des études de cas approfondies permettraient sans doute d'éclairer davantage ces présomptions.

## Discussion et conclusion

Nous avons souhaité, dans cet article, sommairement caractériser les think tanks canadiens et voir jusqu'à quel point le phénomène des portes tournantes en politique pouvait leur être associé. Nos recherches et les éléments de définition et d'exclusion retenus nous ont d'abord permis d'identifier 89 think tanks au pays. Nos résultats montrent ensuite que, tout comme c'est le cas aux États-Unis, les think tanks canadiens se caractérisent par l'hétérogénéité de leurs ressources, que ce soit en termes de budget ou du nombre d'employé-es. Nous avons également relevé que les think tanks canadiens s'intéressent à une diversité d'enjeux, avec un intérêt marqué pour les enjeux économiques et financiers, de même que pour les enjeux sociaux.

Dans l'ensemble et sous l'éclairage d'un examen approfondi de la trajectoire professionnelle des membres des équipes des 24 principaux think tanks canadiens, nos résultats révèlent que le phénomène des portes tournantes est bien présent dans l'univers de ceux-ci, bien que les réalités soient fort différentes d'une organisation à l'autre. Cela nous amène à nuancer l'idée des think tanks comme entités d'influence qui graviteraient à proximité des cercles politiques et administratifs. C'est certes le cas pour certains d'entre eux, mais la situation s'avère très variable d'une organisation à l'autre.

De fait, le phénomène des portes tournantes semble moins présent parmi les think tanks néolibéraux et, dans une moindre mesure, les think tanks plus à gauche de l'échiquier politique. S'il est loisible de penser que ces derniers sont sans doute moins connectés à une « élite d'influence » telle que conceptualisée par Janine R. Wedel (2017), on peut faire l'hypothèse que les think tanks « de droite » y sont connectés, mais différemment. Dans cette perspective, on peut avancer que les think tanks de tendance néolibérale seraient plus proches du milieu des affaires et que leur entrée dans le cercle de l'élite d'influence se ferait davantage par l'entremise de portes tournantes avec certaines entreprises (ou regroupements d'entreprises) proches de la sphère politico-administrative, plutôt qu'avec des va-et-vient directs avec les milieux politiques et administratifs, élément sur lequel nous nous sommes attardées ici. Cette intuition s'avère d'ailleurs partiellement confirmée par nos résultats, certains des think tanks affichant une vision néolibérale assumée et des liens forts avec les milieux financiers, le secteur de l'industrie lourde, de l'énergie ou du développement des affaires, entre autres. Nos données montrent aussi que deux des think tanks étudiés – soit le C.D. Howe Institute et la Canada West Foundation – ont des liens forts *à la fois* avec

le secteur de l'administration publique et certains secteurs économiques. Il est ainsi possible que ces think tanks se fassent le porte-voix des intérêts économiques auprès des décideur-euses publics, et ce, sous le couvert de l'expertise dont ils se réclament.

Dans le cadre de recherches ultérieures et malgré toute la complexité liée à l'étude et à la qualification de l'influence (Abelson et Rastrick 2021 ; Dahl Kelstrup 2021), il serait pertinent d'examiner les *effets* de telles proximités. Les think tanks les mieux « connectés » à la sphère politico-administrative sont-ils considérés comme les plus influents ? Jusqu'à quel point leur proximité avec les milieux politique et administratif peut-elle les épargner de la mise en place de stratégies de visibilité médiatique ? Et, surtout, jusqu'à quel point les think tanks les mieux connectés se font-ils les porte-voix de certains lobbies, reconfigurant, par leurs actions, le lobbyisme tel que traditionnellement conçu ? En somme, plusieurs chantiers de recherche sont encore à défricher afin de mieux saisir le rôle, l'apport et l'influence de cet acteur – encore énigmatique – dans la gouverne de l'État.

### Bibliographie

- Abelson, Donald E. 2007. « Any Ideas? Think Tanks and Policy Analysis in Canada. » Dans *Policy Analysis in Canada*. Sous la direction de Laurent Dobuzinskis, Michael Howlett et David Laycock, 551-573. Toronto : University of Toronto Press.
- Abelson, Donald E. 2016. *Northern Lights: Exploring Canada's Think Tank Landscape*. Montréal : McGill-Queen's University Press.
- Abelson, Donald E. 2018 [3<sup>e</sup> éd.]. *Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes*. Montréal : McGill-Queen's University Press.
- Abelson, Donald A. 2021. « If it Doesn't Matter, Why Measure it? Reflections on Think Tanks Rankings and Policy Influence. » Dans *Handbook on Think Tanks in Public Policy*. Sous la direction de Donald E. Abelson et Christopher J. Rastrick, 134-149. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited.
- Abelson, Donald E. et Christine M. Carberry. 1998. « Following Suit or Falling Behind? A Comparative Analysis of Think Tanks in Canada and the United States. » *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique* 31 (3) : 525-555.
- Abelson, Donald E. et Christopher J. Rastrick. 2021. « Introduction to the Handbook on Think Tanks in Public Policy. » Dans *Handbook on Think Tanks in Public Policy*. Sous la direction de Donald E. Abelson et Christopher J. Rastrick, xviii-xxv. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited.
- Agence du revenu du Canada. s.d. « T3010 Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés. » <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/formulaires-publications/formulaires/t3010.html>. Consulté le 14 décembre 2021.
- Asia Pacific Foundation of Canada. s.d. « What We Do. » <https://www.asiapacific.ca/about-us/activities>. Consulté le 1<sup>er</sup> mai 2019.
- Associations Canada. 2021. *Associations Canada 2019*. New York : H.W. Wilson Publishing Co.
- Bourdieu, Pierre. 1981. *Questions de sociologie*. Paris : Éditions de Minuit.

- Cardus Institute. s.d. « Our Research. » <https://www.cardus.ca/research/>. Consulté le 1<sup>er</sup> mai 2019.
- Carpenter, Daniel et David Moss (dir.). 2014. *Preventing Regulatory Capture: Special Interest Influence and How to Limit it*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Carroll, William K. et David Huxtable. 2014. « Expose/Oppose/Propose: The Canadian Centre for Policy Alternatives and the Challenge of Alternative Knowledge. » *Labour / Le Travail* 74: 27-50.
- Centre canadien de politiques alternatives (CCPA). s.d. « Projects & Initiatives. » <https://www.policyalternatives.ca/projects>. Consulté le 1<sup>er</sup> mai 2019.
- Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM). 2017. « CRIM un aperçu. » [https://www.crim.ca/crim\\_uploads/documents/CRIM-un-aperçu-081117.pdf](https://www.crim.ca/crim_uploads/documents/CRIM-un-aperçu-081117.pdf). Consulté le 1<sup>er</sup> mai 2019.
- Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO). s.d. « Réalisations et publications. » <https://cefrio.qc.ca/fr/realisations-et-publications>. Consulté le 1<sup>er</sup> mai 2019.
- Claveau, François et Andréanne Veillette. 2020. « Appraising the Epistemic Performance of Social Systems: The Case of Think Tank Evaluations. » *Episteme*: 1-19.
- Conference Board of Canada. s.d. « Research Topics. » <https://www.conference-board.ca/topics/default.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>. Consulté le 1<sup>er</sup> mai 2019.
- Dahl Kelstrup, Jesper. 2021. « Methodological Challenges and Advances in Studying Think Tanks. » Dans *Handbook on Think Tanks in Public Policy*. Sous la direction de Donald E. Abelson et Christopher J. Rastrick, 33-42. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Dellmuth, Lisa Maria et Jonas Tallberg. 2017. « Advocacy Strategies in Global Governance: Inside Versus Outside Lobbying. » *Political Studies* 65 (3): 705-723.
- Doberstein, Carey. 2017. « Whom Do Bureaucrats Believe? A Randomized Controlled Experiment Testing Perceptions of Credibility of Policy Research. » *Policy Studies Journal* 45 (2): 384-405.
- Ehrlich, Sean. D. 2011. *Access Points. An Institutional Theory of Political Bias and Policy Complexity*. New York: Oxford University Press.
- Feulner, Edwin J. 1985. « Ideas, Think-Tanks and Governments. » *Quadrant* 29 (11): 22-26.
- Formisano, Ron. 2017. *American Oligarchy: The Permanent Political Class*. Champaign: University of Illinois Press.
- Fraser Institute. 2019. « Annual Survey of Mining Companies, 2018. » <https://www.fraserinstitute.org/studies/annual-survey-of-mining-companies-2018>. Consulté le 1<sup>er</sup> mai 2019.
- Hudon, Raymond et Philippe Roseberry. 2008. « Think tanks, opinion publique et débat public-privé en santé: la dynamique de l'influence. » Dans *Le privé dans la santé: Les discours et les faits*. Sous la direction de François Béland, André-Pierre Contandriopoulos, Amélie Quesnel-Vallée et Lionel Robert, 241-263. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Hudon, Raymond, Stéphanie Yates et Mathieu Ouimet. 2017. « Portes tournantes et éthique démocratique. » *Éthique publique* 18 (2). Accessible en ligne: <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/2737?lang=en>.
- Institut Broadbent. s.d. « Renouveau démocratique. » [http://www.institutbroadbent.ca/renouveau\\_democratique](http://www.institutbroadbent.ca/renouveau_democratique). Consulté le 1<sup>er</sup> mai 2019.

- Institut de recherche sur l'autodétermination des peuples et les indépendances nationales (IRAI Québec). 2016. «Présidence et Conseil.» <https://irai.quebec/le-conseil/>. Consulté le 29 avril 2021.
- Institute of Health Economics. s.d. «Research & Programs.» <https://www.ihe.ca/research-programs>. Consulté le 1<sup>er</sup> mai 2019.
- International Institute for Sustainable Development (IISD). s.d. «Our Program.» <https://www.iisd.org/programs>. Consulté le 15 mai 2019.
- Kwak, James. 2014. «Cultural Capture and the Financial Crisis.» Dans *Preventing Regulatory Capture: Special Interest Influence and How to Limit it*. Sous la direction de Daniel Carpenter et David Moss, 71-98. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lamy, Guillaume. 2019a. «Nouvelle cartographie des *think tanks* néolibéraux dans le Québec du début du XXI<sup>e</sup> siècle (1995-2018).» *Bulletin d'histoire politique* 28 (1): 205-222.
- Lamy, Guillaume. 2019b. «Les think tanks au Québec: essor d'une industrie de recherche en territoire politique.» *Bulletin d'histoire politique* 28 (1): 185-204.
- Lamy, Guillaume, 2019c, «Recension: Donald E. Abelson, Northern Lights: Exploring Canada's Think Tank Landscape, Montréal et Kingston, McGill-Queens University Press, 2016.» *Bulletin d'histoire politique* 27 (2): 182-184.
- Landry, Julien. 2017. *Les think tanks, les sciences sociales et la généralisation du discours expert au Canada et aux États-Unis*. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal.
- Landry, Julien. 2021. «What's in a Think Tank's Mix of Interventions? Plugging into Politics and Policymaking in Canada's Knowledge Regime.» Dans *Handbook on Think Tanks in Public Policy*. Sous la direction de Donald E. Abelson et Christopher J. Rastrick, 239-257. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Lindquist, Evert A. 1989. *Behind the Myth of Think Tanks: The Organization and Relevance of Canadian Policy Institutes*. Thèse de doctorat. University of Michigan, Ann Arbor.
- Lindquist, Evert A. 2004. «Three Decades of Canadian Think Tanks: Evolving Institutions, Conditions and Strategies.» Dans *Think Tank Traditions: Policy Analysis Across Nations*. Sous la direction de Diane Stone et Andrew Denham, 264-280. Manchester: Manchester University Press.
- Lindquist, Evert A. 2021. «Think Tanks and Policy Communities: Analyzing Policy Influence and Learning from the Analogue to the Digital Era.» Dans *Handbook on Think Tanks in Public Policy*. Sous la direction de Donald E. Abelson et Christopher J. Rastrick, 100-118. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- McFarland, Andrew S. 2004. *Neopluralism. The Evolution of Political Process Theory*. Lawrence: The University Press of Kansas.
- McGann, James G. 2016. *The Fifth Estate: Think Tanks, Public Policy, and Governance*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- McGann, James G., 2018. *2017 TTCSP Global Go to Think Tank Index Reports*. Rapport n° 3. Philadelphie: University of Pennsylvania.
- McGill University. s.d. «Canadian Think Tanks.» [https://www.mcgill.ca/caps/files/caps/guide\\_canadianthinktanks.pdf](https://www.mcgill.ca/caps/files/caps/guide_canadianthinktanks.pdf). Consulté le 5 février 2019.
- McLevey, John. 2015. «Understanding Policy Research in Liminal Spaces: Think Tank Responses to Diverging Principles of Legitimacy.» *Social Studies of Science* 45 (2): 270-293.
- McNutt, Kathleen et Gregory Marchildon. 2009. «Think Tanks and the Web: Measuring Visibility and Influence.» *Canadian Public Policy* 35 (2): 219-236.

- Medvetz, Thomas. 2012. *Think Tanks in America*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Munk School. 2019. « Announcement from The Mowat Centre. » <https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/announcement-from-the-mowat-centre/>. Consulté le 1<sup>er</sup> mai 2019.
- Nippon Institute for Research Advancement (NIRA). 2019. « NIRA's World Directory of Think Tanks (NWDTT). » <http://english.nira.or.jp/directory/index.html>. Consulté le 5 février 2019.
- Open Think Tank Directory. s.d. « Open Think Tank Directory. » <https://onthink-tanks.org/open-think-tank-directory/>. Consulté le 1<sup>er</sup> mai 2019.
- Pembina Institute. s.d. « Issue Areas. » <http://www.pembina.org/issue-areas>. Consulté le 1<sup>er</sup> mai 2019.
- Registraire des entreprises Québec. s.d. « Registraire des entreprises. » <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx>. Consulté le 14 février 2019.
- Savard-Lecomte, Marie-Odile. 2009. *L'Institut économique de Montréal, un think tank influent sur la scène des idées au Québec*. Mémoire de maîtrise en science politique. Université de Montréal.
- Sayer, Andrew et Richard Wilkinson. 2016 [1<sup>re</sup> éd.]. « How the Rule of the Rich Works. » Dans *Why We Can't Afford the Rich*. Sous la direction d'Andrew Sayer, 239-254. Bristol: Bristol University Press.
- Transparify. s.d. « Transparify. » <https://www.transparify.org/>. Consulté le 29 janvier 2019.
- Uhel, Mathie et Simon Le Rouley. 2019. *Capitalisme ou technocratie? Sociologie des transformations sociales et politiques contemporaines*. Paris: L'Harmattan.
- Vannoni, Matia. 2015. « The (un)Heavenly Chorus in British Politics: Bringing the What, the When and the How Questions into the Analysis of Interest Group Influence. » *British Politics* 10 (3): 378-388.
- Vie autonome Canada. s.d. « Qui nous sommes – Vie autonome Canada. » <https://www.vacanada.ca/qui-nous-sommes/>. Consulté le 13 mai 2019.
- Weaver, R. Kent. 1989. « The Changing World of Think Tanks ». *PS: Political Science and Politics* 22 (3): 563-578.
- Wedel, Janine R. 2017. « From Power Elites to Influence Elites: Resetting Elite Studies for the 21<sup>st</sup> Century. » *Theory, Culture & Society* 34 (5-6): 153-178.
- Yates, Stéphanie et Étienne Cardin-Trudeau. 2021. « Lobbying "From Within": A New Perspective on the Revolving Door and Regulatory Capture. » *Canadian Public Administration* 64 (2): 301-319.

TABLEAU A

**Catégories d'emplois, telles que nous les avons conçues pour constituer la banque de données**

<b>Catégorie</b>	<b>Exemples</b>
Membre de conseil d'administration (C.A.)	Président·e, vice-président·e, administrateur·rice, trésorier·ère, secrétaire, tous les membres de C.A.
Haute direction	Directeur·rice d'entreprise, chef·fe de parti politique
Chef·fe gestionnaire et responsable	Chef·fe, directeur·rice de département, responsable d'équipe, gestionnaire d'équipe ou de projet
Membre d'équipe	Employé·e, fellow, chercheur·euse, tout ce qui
n'entre pas dans les autres catégories	
Poste administratif	Comptabilité, secrétariat, assistant·e administratif·ve ou exécutif·ve (adjoint·e de direction)
Consultant·e externe	À son compte ou pour une entreprise de consultation, embauché·e dans le cadre de contrat(s) précis
Stagiaire et bénévole	
Conseiller·ère municipal·e	
Député·e	
Candidat·e	
Ministre	
Sous-ministre	
Premier·ère ministre	
Membre de C.A. – Haute direction	Dans le cas d'un·e PDG, à la fois dans le C.A. et à la haute direction

TABLEAU B

## Définition des catégories de secteurs d'activités économiques

Catégorie	Définition	Exemples	
		de secteurs	d'emplois
<b>Communication / marketing / événementiel</b>	Toute expérience dans le domaine des communications ou du marketing, ainsi que dans l'organisation d'événements	Organisation d'événements, relations publiques, gestion de talents, marketing, communication et vulgarisation, affaires publiques	Chargé-e de compte, chargé-e de communication, assistant-e en communication ou en marketing, agent-e, relationniste, responsable de communications, designer, rédacteur-riche, traducteur-riche
<b>Culture et art</b>	Toute expérience se rapportant au domaine de la culture et de l'art	Festival culturel, cinéma, théâtre, musée d'art et de culture	Artiste, artisan-e, membre de C.A., membre d'équipe administrative, bénévole
<b>Développement d'affaires</b>	Toute implication dans le domaine du développement d'affaires	Développement d'affaires, réseautage, chambre de commerce, efficacité organisationnelle	Consultant-e, gestionnaire, PDG, conseiller-ère
<b>Droit</b>	Toute expérience se rapportant au domaine du droit	Cabinet d'avocats, de notaires	Avocat-e, clerc, notaire, assistant-e juridique
<b>Éducation</b>	Tout emploi dans le milieu de l'éducation ne se rapportant pas au milieu universitaire	Cégep, secondaire, primaire, préscolaire	Enseignant-e, membre de C.A., membre d'équipe administrative
<b>Énergie</b>	Toute expérience se rapportant au domaine de l'énergie	Électricité, hydroélectricité, pétrole, gaz naturel, pipeline	Membre de C.A., membre d'équipe administrative, directeur-riche et gestionnaire
<b>Environnement / développement durable</b>	Toute expérience se rapportant à la protection, la conservation, l'étude, l'observation de l'environnement	Organisation non gouvernementale (ONG), organisme à but non lucratif (OBNL), entreprise à vocation de protection ou de conservation de l'environnement	Biologiste, technicien-ne en conservation, chercheur-euse, membre de C.A., membre d'équipe administrative, consultant-e
<b>Finances</b>	Toute expérience se rapportant à la spéculation financière, à la gestion financière ou à l'économie	Gestion de portefeuille, spéculation, gestion financière, fiscalité, assurances	Comptable, économiste, investisseur-euse, conseiller-ère financier-ère
<b>Fondation / charité</b>	Toute implication dans un organisme se consacrant à lever des fonds pour une cause	Fondation du CHUM (Centre hospitalier de l'Université de Montréal), Fondation Rêves d'enfants, etc.	Membre de C.A., membre d'équipe administrative, bénévole, organisateur-riche, coordinateur-riche de programmes
<b>Génie</b>	Tout emploi dans le domaine de l'ingénierie	Firme de génie, compagnie de construction	Ingénieur-e, consultant-e, technicien-ne en génie
<b>Industrie lourde</b>	Tout emploi dans le domaine industriel	Construction, extraction minière, bois, usine, matériaux, exploration minière	Opérateur-riche, mineur-e, gestionnaire, consultant-e, membre de C.A., membre d'équipe administrative, géologue (pour exploitation minière), directeur-riche et gestionnaire

<b>Médias</b>	Toute implication dans le domaine médiatique	Média papier ou en ligne, réseau de télévision, radio	Journaliste, reporter, collaborateur-riche, chef-fe de pupitre, etc.
<b>Milieu universitaire</b>	Toute expérience se rapportant au milieu universitaire, en lien avec l'enseignement, la recherche ou l'administration	Université	Professeur-e, chercheur-e, doyen-ne, recteur-riche, membre de C.A., membre d'équipe administrative, assistant-e de recherche, employé-e de recherche, <i>fellow</i>
<b>Organisme à vocation sociale</b>	Tout emploi dans un organisme dont la mission est à vocation sociale, communautaire ou humanitaire, sur le plan national	Organisme ayant pour mission un meilleur accès au logement, à certains soins et à l'éducation, à la prévention de la violence, etc.	Membre de C.A., membre d'équipe administrative, bénévole, membre de l'administration, organisateur-riche, coordinateur-riche de programmes
<b>Recherche hors université</b>	Tout type d'emploi où la personne fait spécifiquement de la recherche, à l'extérieur d'une université ou d'un des 89 think tanks canadiens répertoriés	Think tank à l'étranger, autre organisme effectuant de la recherche, mais ne correspondant pas à la définition de think tank mobilisée	Chercheur-euse
<b>Relations et développement international</b>	Toute expérience se rapportant aux relations, au développement ou à la coopération internationale	ONG visant la coopération ou de développement international, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Organisation des Nations Unies (ONU), échanges internationaux	Membre de C.A., membre d'équipe administrative, bénévole, membre de l'administration, organisateur-riche, coordinateur-riche de programmes
<b>Santé</b>	Tout emploi dans le milieu de la santé	Organisme de santé, association, clinique, hôpital, laboratoire et compagnie pharmaceutique, cabinet	Médecin, dentiste, infirmier-ère, pharmacien-ne, membre de C.A., membre d'équipe administrative, bénévole
<b>Syndicat / union</b>	Toute implication dans un syndicat ou une union d'employé-es	Syndicat, union	Membre de C.A., membre d'équipe administrative, bénévole, organisateur-riche, coordinateur-riche de programmes
<b>Technologie</b>	Toute expérience dans un organisme effectuant la conception ou la vente de produits de technologie, de jeux vidéo, d'informatique ou de télécommunications	Jeu vidéo, compagnie de télécommunications (Telus, Videotron, etc.), intelligence artificielle	Concepteur-riche, designer, chargé-e de compte
<b>Vente de détail</b>	Tout emploi dans le domaine de la vente et du commerce de détail	Immobilier, vente, gestion d'entreprise, tourisme	Consultant-e, vendeur-euse, gestionnaire, gestionnaire de ressources humaines, PDG_
<b>Autre think tank</b>	Toute expérience dans l'équipe d'un des 89 think tanks canadiens répertoriés	n/a	Chercheur-euse, membre de C.A., membre d'équipe administrative

TABLEAU C

Cinq catégories d'enjeux étudiés par les 89 think tanks canadiens recensés

Catégorie d'enjeux	Enjeux étudiés	Exemples de think tanks étudiant ces enjeux
<b>Enjeux économiques et financiers</b>	Aérospatial Agriculture et territoire Économie Économie municipale Finances Fiscalité Gouvernance Infrastructures (gestion de bâtiments) Innovation Investissement Marché du travail Retraite Science, technologie, recherche et développement Taxes Technologies de l'information et de la communication (TIC)	Asia Pacific Foundation of Canada (AFC) Broadbent Institute C.D. Howe Institute Canada West Foundation Canadian Centre for Policy Alternatives (CCPA) Canadian Institute for Advanced Research (CIFAR) Canadian Tax Foundation Cardus Institute Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM) Conference Board of Canada Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO) Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) Council of Canadian Academies (CCA) Fraser Institute Institut économique de Montréal (IEDM) Institute for Research on Public Policy (IRPP) Maytree Mowat Centre Public Policy Forum
<b>Enjeux sociaux</b>	Affaires autochtones et du Nord du Canada Aînés Condition féminine Culture Éducation, éducation publique Famille Histoire Justice, justice pénale, justice sociale Logement Patrimoine Publics et communautaires Relations interraciales Santé Santé et sécurité au travail Spiritualité et religion	Canadian Centre for Policy Alternatives (CCPA) Canadian Institute for Advanced Research (CIFAR) Cardus Institute Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) Conference Board of Canada Council of Canadian Academies (CCA) Fraser Institute Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS) Institut économique de Montréal (IEDM) Institute of Health Economics (IHE) Institute for Research on Public Policy (IRPP) International Institute for Sustainable Development (IISD) Maytree Public Policy Forum
<b>Enjeux environnementaux et du secteur de l'énergie</b>	Biologie (lutte contre les insectes nuisibles) Développement durable Énergie et environnement Information et connaissance des enjeux de durabilité Ressources naturelles Sciences (science du sol) Transport Urbanisation	Asia Pacific Foundation of Canada (AFC) Broadbent Institute Canada West Foundation Canadian Centre for Policy Alternatives (CCPA) Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) Conference Board of Canada Council of Canadian Academies (CCA) Fraser Institute International Institute for Sustainable Development (IISD) Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS) Institut économique de Montréal (IEDM) Pembina Institute

<b>Enjeux de relations internationales et de développement</b>	Diplomatie et gouvernance Droit international Économie mondiale Économie intergouvernementale et politiques sociales Politique étrangère Sécurité et politique internationale	Asia Pacific Foundation of Canada (AFC) Centre for International Governance Innovation (CIGI) Mowat Centre Public Policy Forum
<b>Enjeux de gouvernance et de politique intérieure</b>	Avenir du Canada Corruption Défense Démocratie Droit et politique économique Finances publiques et fédéralisme fiscal Immigration Municipalités Politique et gouvernance Politique fédérale et provinciale Secteur public (évaluation des services gouvernementaux / administration publique / innovation dans le secteur public) Sécurité nationale et publique Terrorisme Transformation gouvernementale	Broadbent Institute Conference Board of Canada Council of Canadian Academies (CCA) International Institute for Sustainable Development (IISD) Institute for Research on Public Policy (IRPP) Maytree Mowat Centre Public Policy Forum

TABLEAU D

**Les trajectoires professionnelles des équipes chez les 24 principaux think tanks canadiens – Secteur politique**

Think tank	Nombre de membres d'équipes avec affiliation professionnelle à un parti politique	% de membres du TT avec affiliation professionnelle à un(des) parti(s) politique(s)
<b>Asia Pacific Foundation of Canada (APFC)</b>	Parti conservateur du Canada (2) Parti libéral de la Colombie-Britannique (1) Parti libéral de l'Ontario (1) Parti libéral du Québec (1) Parti progressiste-conservateur du Canada (1)	10
<b>Broadbent Institute</b>	Nouveau Parti démocratique du Canada (15) Nouveau Parti démocratique de la Saskatchewan (5) Nouveau Parti démocratique de la Colombie-Britannique (3) Nouveau Parti démocratique de l'Ontario (3) Nouveau Parti démocratique de l'Alberta (2) Projet Montréal (2) Bureau de la mairie d'Edmonton (1) Bureau de la mairie de Saskatoon (1) Bureau de la mairie de Vancouver (1) Parti conservateur de l'Ontario (1) Nouveau Parti démocratique du Manitoba (1) Vision Vancouver (1)	2
<b>C.D. Howe Institute</b>	Nouveau Parti démocratique du Canada (1)	2
<b>Canada West Foundation</b>	Parti libéral de la Colombie-Britannique (2) Parti libéral du Canada (2) Parti saskatchewanais (2) Association progressiste-conservatrice de l'Alberta (1) Nouveau Parti démocratique de la Saskatchewan (1) Nouveau Parti démocratique du Manitoba (1) Parti conservateur du Canada (1) Parti progressiste-conservateur de la Saskatchewan (1)	16
<b>Canadian Centre for Policy Alternatives (CCPA)</b>	Aucun	0
<b>Canadian Institute for Advanced Research (CIFAR)</b>	Parti libéral du Canada (1)	2
<b>Canadian Tax Foundation</b>	Aucun	0
<b>Cardus Institute</b>	Mairie de Mitchell (1) Mairie de Vegreville (1) Parti conservateur du Canada (1) Parti progressiste-conservateur de l'Ontario (1)	9

<b>Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM)</b>	Aucun	0
<b>Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO)</b>	Aucun	0
<b>Centre for International Governance Innovation (CIGI)</b>	Parti libéral du Canada (1)	1
<b>Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)</b>	Action démocratique du Québec (1) Parti libéral du Québec (1)	4
<b>Conference Board of Canada (CBoC)</b>	Association progressiste-conservatrice de la Nouvelle-Écosse (1)	1
<b>Council of Canadian Academies (CCA)</b>	Aucun	0
<b>Fraser Institute</b>	Parti conservateur du Canada (1) Parti libéral du Canada (1) Parti progressiste-conservateur de l'Ontario (1) Parti progressiste-conservateur du Manitoba (1)	5
<b>Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS)</b>	Option nationale (1) Québec solidaire (1)	4
<b>Institut économique de Montréal (IEDM)</b>	Parti conservateur du Canada (2) Parti libéral du Québec (1)	11
<b>Institute for Research on Public Policy (IRPP)</b>	Parti conservateur du Canada (3) Parti libéral du Canada (2) Parti libéral du Québec (2) Parti progressiste-conservateur de l'Ontario (1) Parti progressiste-conservateur du Canada (1)	14
<b>Institute of Health Economics (IHE)</b>	Parti progressif-conservateur de l'Alberta (2) Parti conservateur du Canada (1)	5
<b>International Institute for Sustainable Development (IISD)</b>	Parti progressiste-conservateur du Manitoba (3) Parti conservateur du Canada (2) Parti libéral du Canada (2) Parti libéral du Manitoba (1) Ville de Winnipeg (1)	6
<b>Maytree</b>	Aucun	0
<b>Mowat Centre</b>	Parti libéral de l'Ontario (5) Parti progressiste-conservateur de l'Ontario (4) Association progressiste-conservatrice de la Nouvelle-Écosse (1) Nouveau Parti démocratique de l'Ontario (1)	14
<b>Pembina Institute</b>	Parti vert du Canada (1) Non spécifié (1)	3
<b>Public Policy Forum (PPF)</b>	Parti conservateur du Canada (1) Parti libéral de l'Ontario (1) Parti libéral du Canada (1)	8

TABLEAU E

## Les trajectoires professionnelles des équipes chez les 24 principaux think tanks canadiens recensés – Secteur public

Think tank	Principaux employeurs du secteur public figurant dans les trajectoires des membres d'équipes <sup>19</sup>	Occurrences et pourcentages <sup>20</sup>
<b>Asia Pacific Foundation of Canada (APFC)</b>	Total Gouvernement du Canada	18 (35%)
	<i>Gouvernement du Canada (Affaires mondiales Canada)</i>	9 (18%)
	<i>Gouvernement du Canada (Ambassade du Canada aux États-Unis)</i>	4 (8%)
	<i>Gouvernement du Canada (Ambassade du Canada au Japon)</i>	4 (8%)
	<i>Gouvernement du Canada (Ministère des Finances du Canada)</i>	4 (8%)
	<i>Gouvernement du Canada (Ambassade du Canada en République populaire de Chine)</i>	3 (6%)
	<i>Gouvernement du Canada (Industrie Canada)</i>	3 (6%)
	Total Gouvernement de l'Ontario	4 (8%)
	<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	<b>29 (57%)</b>
<b>Broadbent Institute</b>	Total Gouvernement du Canada	19 (19%)
	Total Gouvernement de l'Ontario	5 (5%)
	Total Gouvernement de la Colombie-Britannique	3 (3%)
	Total Gouvernement de la Saskatchewan	3 (3%)
	Société Radio-Canada	3 (3%)
	Statistiques Canada	3 (3%)
	Ville de Toronto	3 (3%)
	Ville de Vancouver	3 (3%)
	<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	<b>41 (42%)</b>
<b>C.D. Howe Institute</b>	Total Gouvernement du Canada	4 (8%)
	<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	<b>23 (45%)</b>
<b>Canada West Foundation</b>	Total Gouvernement du Canada	11 (18%)
	Total Gouvernement de l'Alberta	7 (11%)
	Total Gouvernement du Manitoba	7 (11%)
	<i>Gouvernement du Manitoba (Ministry of Finance)</i>	3 (5%)
	Total Gouvernement de la Saskatchewan	6 (10%)
	<i>Gouvernement de la Saskatchewan (Ministry of Finance)</i>	3 (5%)
	Total Gouvernement de la Colombie-Britannique	3 (5%)
	BC Hydro	3 (5%)
Partnerships BC	3 (5%)	
	<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	<b>37 (60%)</b>
<b>Canadian Centre for Policy Alternatives (CCPA)</b>	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada	4 (10%)
	Société Radio-Canada	3 (7%)
	<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	<b>12 (29%)</b>
<b>Canadian Institute for Advanced Research (CIFAR)</b>	Total Gouvernement de l'Ontario	3 (5%)
	Total Gouvernement du Canada	3 (5%)
	<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	<b>15 (25%)</b>
<b>Canadian Tax Foundation</b>	<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	<b>7 (16%)</b>
<b>Cardus Institute</b>	Total Gouvernement du Canada	9 (20%)
	Total Gouvernement de l'Ontario	3 (7%)
	<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	<b>15 (33%)</b>

19. Les données détaillées des employeurs publics sont présentées dans ce tableau à partir du moment où il y a trois occurrences d'un même employeur chez les membres de l'équipe. Toutefois, les totaux comprennent l'ensemble des employeurs du secteur public.

20. Nombre et pourcentage de membres d'équipes ayant un lien avec chacun des principaux employeurs du secteur public.

<b>Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM)</b>	<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	<b>7 (13%)</b>
<b>Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO)</b>	<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	<b>9 (29%)</b>
<b>Centre for International Governance Innovation (CIGI)</b>	Total Gouvernement du Canada <i>Gouvernement du Canada (Affaires mondiales Canada)</i> <i>Gouvernement du Canada (Exportation et Développement Canada)</i> <i>Gouvernement du Canada (Ministère des Finances)</i> <i>Gouvernement du Canada (Agriculture et Agroalimentaire Canada)</i> <i>Gouvernement du Canada (Ministère de la Justice)</i> Banque du Canada Centre de recherches pour le développement international Total Gouvernement de l'Ontario Agence canadienne de développement international <b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	34 (22%) 15 (10%) 4 (3%) 4 (3%) 3 (2%) 3 (2%) 7 (5%) 6 (4%) 4 (3%) 4 (3%) <b>52 (33%)</b>
<b>Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)</b>	Total Gouvernement du Québec Caisse de dépôt et placement du Québec Total Gouvernement du Canada <b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	5 (9%) 4 (7%) 4 (7%) <b>16 (28%)</b>
<b>Conference Board of Canada (CBoC)</b>	Total Gouvernement du Canada <i>Gouvernement du Canada (Affaires mondiales Canada)</i> Banque du Canada <b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	8 (11%) 3 (4%) 3 (4%) <b>30 (43%)</b>
<b>Council of Canadian Academies (CCA)</b>	Total Gouvernement du Canada <i>Gouvernement du Canada (Affaires autochtones et du Nord Canada)</i> <i>Gouvernement du Canada (Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie)</i> Conseil canadien des normes <b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	11 (23%) 3 (6%) 3 (6%) 3 (6%) <b>23 (49%)</b>
<b>Fraser Institute</b>	Total Gouvernement du Canada Banque du Canada BC Hydro <b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	4 (5%) 3 (3%) 3 (4%) <b>19 (22%)</b>
<b>Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS)</b>	<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	<b>6 (13%)</b>
<b>Institut économique de Montréal (IEDM)</b>	<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	<b>2 (7%)</b>
<b>Institute for Research on Public Policy (IRPP)</b>	Total Gouvernement du Canada Statistiques Canada <b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	12 (24%) 7 (14%) <b>24 (49%)</b>
<b>Institute of Health Economics (IHE)</b>	Total Gouvernement de l'Alberta <i>Gouvernement de l'Alberta (Alberta Ministry of Health)</i> <b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	7 (13%) 3 (5%) <b>10 (18%)</b>

<b>International Institute for Sustainable Development (IISD)</b>	Total Gouvernement du Canada	24 (22%)
	<i>Gouvernement du Canada (Pêches et Océans Canada)</i>	13 (12%)
	<i>Gouvernement du Canada (Environnement et Changement climatique Canada)</i>	5 (5%)
	Total Gouvernement du Manitoba	5 (5%)
	Total Gouvernement de l'Ontario	3 (3%)
	<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>	<b>37 (34%)</b>
<b>Maytree</b>	Total Gouvernement de l'Ontario	6 (24%)
	<i>Gouvernement de l'Ontario (Ministry of Finance)</i>	3 (12%)
	<i>Gouvernement de l'Ontario (Ministry of Health and Long-Term Care)</i>	3 (12%)
	Ville de Toronto	3 (12%)
		<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>
<b>Mowat Centre</b>	Total Gouvernement de l'Ontario	24 (34%)
	<i>Gouvernement de l'Ontario (Ministry of Finance)</i>	7 (19%)
	<i>Gouvernement de l'Ontario (Ministry of Training Colleges and Universities)</i>	6 (9%)
	<i>Gouvernement de l'Ontario (Cabinet Office)</i>	5 (7%)
	<i>Gouvernement de l'Ontario (Ministry of Economic Development, Job Creation and Trade)</i>	5 (7%)
	<i>Gouvernement de l'Ontario (Ministry of Education)</i>	3 (4%)
	<i>Gouvernement de l'Ontario (Ministry of Health and Long-Term Care)</i>	3 (4%)
	<i>Gouvernement de l'Ontario (Ministry of Intergovernmental Affairs)</i>	4 (6%)
	Statistiques Canada	
	Total Gouvernement du Canada	12 (17%)
	<i>Gouvernement du Canada (Ministère des Finances)</i>	3 (4%)
	Ontario Lottery and Gaming Corporation	3 (4%)
		<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>
<b>Pembina Institute</b>	Total Gouvernement du Canada	7 (11%)
	<i>Gouvernement du Canada (Environnement et Changement climatique Canada)</i>	3 (5%)
	Total Gouvernement de l'Ontario	4 (6%)
	BC Hydro	2 (3%)
	CBC	2 (3%)
		<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>
<b>Public Policy Forum (PPF)</b>	Total Gouvernement du Canada	11 (26%)
	<i>Gouvernement du Canada (Bureau du Conseil privé)</i>	3 (8%)
	<i>Gouvernement du Canada (Ministère des Finances)</i>	3 (8%)
		<b>Total des individus qui ont des liens avec le secteur public</b>

TABLEAU F

### Les trajectoires professionnelles des équipes chez les 24 principaux think tanks canadiens recensés – Secteurs d'activités économiques

Think tank	Principaux secteurs d'activités économiques figurant dans les trajectoires des membres d'équipes	Occurrences et pourcentage <sup>21</sup>
<b>Asia Pacific Foundation of Canada (APFC)</b>	Milieu universitaire Emplois divers en Asie Finances Relations et développement international Organisme à vocation sociale	31 (61 %) 15 (29 %) 15 (29 %) 12 (24 %) 6 (12 %)
<b>Broadbent Institute</b>	Milieu universitaire Organisme à vocation sociale Médias Fondation / charité Communication / marketing / événementiel Recherche hors université	52 (53 %) 31 (32 %) 20 (20 %) 18 (18 %) 13 (13 %) 10 (10 %)
<b>C.D. Howe Institute</b>	Finances Milieu universitaire Santé Développement d'affaires Autre think tank Communication / marketing / événementiel Culture et arts Industrie lourde Vente de détail	26 (51 %) 19 (37 %) 9 (18 %) 6 (12 %) 6 (12 %) 5 (10 %) 5 (10 %) 5 (10 %) 5 (10 %)
<b>Canada West Foundation</b>	Milieu universitaire Finances Développement d'affaires Énergie Organisation à vocation sociale Santé Technologie Environnement / développement durable Fondation / charité Culture et art Droit Vente de détail Industrie lourde Recherche hors université Transport	23 (37 %) 18 (29 %) 16 (26 %) 15 (24 %) 12 (19 %) 10 (16 %) 10 (16 %) 9 (15 %) 9 (15 %) 8 (13 %) 8 (13 %) 8 (13 %) 7 (11 %) 6 (10 %) 6 (10 %)
<b>Canadian Centre for Policy Alternatives (CCPA)</b>	Syndicat / union Milieu universitaire Médias Organisme à vocation sociale Recherche hors université Communication / marketing / événementiel Autre think tank	18 (43 %) 14 (33 %) 6 (14 %) 6 (14 %) 5 (12 %) 4 (10 %) 4 (10 %)
<b>Canadian Institute for Advanced Research (CIFAR)</b>	Milieu universitaire Recherche hors université Finances Santé Communication / marketing / événementiel Technologie et informatique Culture et arts Industrie lourde	36 (60 %) 18 (30 %) 16 (27 %) 13 (22 %) 8 (13 %) 8 (13 %) 7 (12 %) 6 (10 %)
<b>Canadian Tax Foundation</b>	Finances / Fiscalité Droit Milieu universitaire	29 (67 %) 17 (39 %) 10 (23 %)

21. Nombre et pourcentage de membres d'équipes ayant un lien avec chacun des principaux secteurs d'activités au privé.

<b>Cardus Institute</b>	Milieu universitaire (y compris universités chrétiennes) Éducation Organisation religieuse Médias Organisme à vocation sociale Syndicat / union	17 (37 %) (17 %) 10 (22 %) 10 (22 %) 7 (15 %) 7 (15 %) 5 (11 %)
<b>Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM)</b>	Technologie Milieu universitaire Recherche hors université	35 (67 %) 25 (48 %) 8 (15 %)
<b>Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO)</b>	Technologie Milieu universitaire Affaires Communication / marketing / événementiel Développement d'affaires Finances Organisme à vocation sociale	15 (48 %) 13 (42 %) 10 (32 %) 10 (32 %) 7 (23 %) 6 (19 %) 4 (13 %)
<b>Centre for International Governance Innovation (CIGI)</b>	Milieu universitaire Relations et développement international Droit Recherche hors université Politique à l'international Finances Technologie	109 (69 %) 62 (39 %) 44 (28 %) 36 (23 %) 23 (15 %) 22 (14 %) 19 (12 %)
<b>Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)</b>	Milieu universitaire Finances Technologie	27 (47 %) 15 (26 %) 11 (19 %)
<b>Conference Board of Canada (CBoC)</b>	Finances Milieu universitaire Développement d'affaires Vente de détail Technologie	22 (31 %) 18 (26 %) 12 (17 %) 11 (16 %) 7 (10 %)
<b>Council of Canadian Academies (CCA)</b>	Milieu universitaire Recherche hors université Santé Communication / marketing / événementiel Environnement / développement durable Génie	34 (72 %) 18 (38 %) 11 (23 %) 9 (19 %) 6 (13 %) 5 (11 %)
<b>Fraser Institute</b>	Finances Milieu universitaire Fondation / charité Industrie lourde Vente de détail Énergie Développement d'affaires Technologie Autre think tank	43 (50 %) 20 (22 %) 19 (22 %) 16 (19 %) 15 (17 %) 13 (15 %) 12 (14 %) 12 (14 %) 12 (14 %)
<b>Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS)</b>	Milieu universitaire Éducation Recherche hors université Organisme à vocation sociale Communication / marketing / événementiel Union / Syndicat	23 (48 %) 10 (21 %) 8 (17 %) 7 (15 %) 5 (11 %) 5 (11 %)
<b>Institut économique de Montréal (IEDM)</b>	Finances Développement d'affaires Milieu universitaire Communication / marketing / événementiel Médias Vente de détail Culture et art Énergie Fondation / charité Recherche hors université	10 (36 %) 7 (25 %) 7 (25 %) 5 (18 %) 5 (18 %) 5 (18 %) 4 (14 %) 4 (14 %) 4 (14 %) 3 (11 %)

<b>Institute for Research on Public Policy (IRPP)</b>	Milieu universitaire Communication / marketing / événementiel Recherche hors université Autre think tank Finances Développement d'affaires	26 (53 %) 20 (41 %) 9 (18 %) 9 (18 %) 8 (16 %) 5 (10 %)
<b>Institute of Health Economics (IHE)</b>	Milieu universitaire Santé Recherche hors université Finances Organisme à vocation sociale	29 (53 %) 23 (42 %) 10 (18 %) 6 (11 %) 6 (11 %)
<b>International Institute for Sustainable Development (IISD)</b>	Environnement / développement durable Milieu universitaire Finances Relations et développement international Médias Génie Organisme à vocation sociale Politique à l'international	49 (45 %) 26 (24 %) 14 (13 %) 14 (13 %) 12 (11 %) 11 (10 %) 11 (10 %) 11 (10 %)
<b>Maytree</b>	Organisme à vocation sociale Milieu universitaire Communication / marketing / événementiel Santé Finances Médias	15 (60 %) 6 (24 %) 4 (16 %) 4 (16 %) 3 (12 %) 3 (12 %)
<b>Mowat Centre</b>	Milieu universitaire Autre think tank Développement d'affaires Organisme à vocation sociale Finances Recherche hors université Communication / marketing / événementiel Médias	46 (66 %) 12 (17 %) 11 (16 %) 10 (14 %) 9 (13 %) 9 (13 %) 8 (11 %) 7 (10 %)
<b>Pembina Institute</b>	Environnement / développement durable Milieu universitaire Énergie Fondation / charité Génie Communication / marketing / événementiel Développement d'affaires Organisme à vocation sociale Recherche hors université Finances Santé Vente de détail	23 (37 %) 22 (35 %) 14 (23 %) 12 (19 %) 11 (18 %) 10 (16 %) 8 (13 %) 7 (12 %) 7 (12 %) 6 (10 %) 6 (10 %) 6 (10 %)
<b>Public Policy Forum (PPF)</b>	Milieu universitaire Développement d'affaires Organisme à vocation sociale Communication / marketing / événementiel Technologie Santé Droit Médias Finances Fondation / charité Groupe de pression Vente de détail	13 (33 %) 12 (30 %) 11 (28 %) 8 (20 %) 8 (20 %) 7 (18 %) 5 (13 %) 5 (13 %) 4 (10 %) 4 (10 %) 4 (10 %) 4 (10 %)